UTSIDE IN THE POWER OF PUTTING CUSTOMERS AT THE CENTER OF YOUR BUSINESS

体验为王

低成本高收益的用户策略

[美] 哈雷•曼宁（Harley Manning） 凯丽•博丁（Kerry Bodine）◎著
高洁◎译

全球领先的用户体验机构
14年研究精粹！
联邦快递、全日空（ANA）、
美国AT&T、丽思卡尔顿酒店
只做不说的商业秘密！



中信出版集团 CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

UTSIDE IN THE POWER OF PUTTING CUSTOMERS AT THE CENTER OF YOUR BUSINESS

体验为王

低成本高收益的用户策略

[美] 哈雷•曼宁（Harley Manning） 凯丽•博丁（Kerry Bodine）◎著

高洁◎译

全球领先的用户体验机构
14年研究精粹！
联邦快递、全日空（ANA）、
美国AT&T、丽思卡尔顿酒店
只做不说的商业秘密！



中信出版集团 CHINACITICPRESS

体验为王

[美]哈雷·曼宁 [美]凯丽·博丁 著
高洁 译

中信出版社

谨以此书献给弗雷斯特（Forrester）用户体验研究小组曾经、当下以及未来的成员们

引言
用户体验决定成败

你一定有过这样的经历：在一家药店的自选柜台前仔细寻找一剂感冒药；在候机厅，你可以听到入口处的通知却还无法确定那就是你的航班；你在智能手机的应用程序中，查询关于你投资项目的最新资讯。

这些经历几乎每天都会出现在你的生活中。这些体验来自你所购买的产品的公司，来自担保你行程安全的公司，也来自你投资的合作公司——这些体验将会使你产生一种持久的印象，影响着你是否会继续同这些公司进行业务往来。我从《体验为王》中所学到的是，这些用户体验，远比其他因素来得重要，它决定公司的兴衰，决定企业的成败。

本书中选择的研究案例，均来自弗雷斯特市场研究公司（Forrester Research），该公司拥有200余名分析师，致力于为那些一贯将技术作为改变企业与客户关系之本的商业人士服务，并为他们提出更为明智的决策建议。在诸多观点中，哈雷·曼宁（Harley Manning）和凯丽·博丁（Kerry Bodine）的用户体验研究脱颖而出。为什么要选择这样一个主题来著书呢？首先，经过14年的研究，我们的用户体验实践如今可以有效地证明用户体验可以改变一个企业（参见第十三章的数据分析，例如，那些用户体验最佳的股票会获得最佳市场回报）。其次，正确处理用户体验绝非易事。你公司业务中的每一个细节都会影响用户体验：从客服中心接线员的谈吐到公司电邮的处理，再到公司里人力资源和法律部门所处的位置（关于用户体验生态系统的详细内容参见第三章）。最后，一旦你掌握了用户体验最核心的六大原则，你的公司将会创造出持续领先并难以复制的竞争优势，将你的竞争对手远远抛在身后。

下面让我们简单浏览本书的基本内容。

本书第一部分的三章介绍了用户体验的价值，给出了用户体验的定义，揭示了用户体验会为一家公司带来怎样的收益，解释了何为用户体验生态系统。

本书的核心内容是第二部分。这一部分将带你走近用户体验的六大

原则：策略、客户认知、设计、测量、管理以及文化。

每一个原则分别以一章来进行阐述，辅以案例分析帮你理解如何掌握这些原则。

最后一部分，也就是第三部分，包括三个章节，介绍企业如何将用户体验变成其核心业务，首席用户官这一职位的兴起，以及用户体验在未来如何决定企业的成功。

哈雷·曼宁、凯丽·博丁以及弗雷斯特用户体验小组的成员，一直致力于研究全球范围内企业同用户体验之间千丝万缕的联系。他们从这些案例中了解到什么才是一个企业改变其业务模式的真正商业挑战。这对一家公司而言，着实是个好消息；而对我们的客户来说，也同样是一个好消息。

乔什·贝尔诺夫
于马萨诸塞州，剑桥

Outside in

第一部分

从产品时代到用户时代

第一章
客户需要你，而你更需要他们

外面细雨潇潇，凯文·彼得斯（Kevin　Peters）独自坐在车里，看着欧迪办公用品（Office　Depot）商店的入口。他戴着一顶棒球帽，穿着一条旧牛仔裤。

在过去的半个小时里，他看着顾客一个接一个地从商店里走出来，却没有一个人手里拿着购物袋。这些顾客离开的时候，有一名店员正躲在屋檐下抽着烟。

凯文独自一人静静地看着，或者说，他并不想让任何人知道他在这里。作为欧迪办公用品北美区零售部的总裁，他在一个灰蒙蒙又沉闷的雨天来到位于新泽西州一家零售店的停车场，以获得第一手用户体验资料。他用这种方法调研了许多位于其他地点的零售店，观察顾客们进进出出，然后走到过道里同他们攀谈，询问他们有没有找到自己想要的东西，以及对这家零售店的评价。

这种调研方式成功的关键在于让这些零售店的经理对他的出现全然不知情。凯文想以客户逛商店的方式进行观察，而不是作为总裁来视察。他发现这种情况太多了：失望的顾客没有选到自己需要的商品，而他的员工却不仅毫不重视这些客户，还在他们经过的地方吞云吐雾。他应该表明自己的身份来告诉零售店的经理让他的员工回到店里招呼客人吗？

这种情况真是让人忍无可忍。他不能对这种客户流失的情况坐视不管，于是他做了一个决定：放弃自己的伪装计划，走出车子，带着新的使命走进了这家零售店。

因为他原本计划隐瞒自己的身份，凯文并没有刻意去查找这家零售店经理的姓名。但他知道在每一家零售店的门口会有一个牌子，上面挂着经理的照片，照片下面有这样一行承诺："如果您对您的购物体验不满意，请联系我或值班经理。"凯文径直走到挂着照片的牌子处，想看看这家零售店的经理是什么模样——他看到的正是那个在店铺外面吸烟的人。

当凯文谈到这件事情的时候，你能真切地看到他脸上的痛楚，听到他声音里的酸涩。“那可是零售店的经理啊！在维系我们的客户关系中，是多么关键的人物！”他停顿了一下，又重复了一遍，“在维系我们的客户关系中，是多么关键的人物！”

欧迪办公用品公司的问题在哪里？

是什么让凯文从数公里之外位于佛罗里达州博卡拉顿（Florida，Boca Raton）的总裁办公室跑到这些零售店——以这种伪装的方式？

故事从数月前凯文刚接到欧迪办公用品公司的总裁任命开始。这并不是掌管这样一家零售连锁公司的好时机。从2008年开始的经济低迷对零售业来说是一场灾难，而欧迪办公用品公司比其他竞争对手情况更糟。

让凯文不解的是，尽管销售额下降，但第三方调研机构提供的数据显示，其公司的“神秘购物”分值却依然达到了最高值。这是怎么回事呢？顾客们怎么会在不买任何商品的情况下享受一次优质的购物体验呢？这个答案不会凭空出现在博卡拉顿的总裁办公室里，因此，凯文决定到零售店里一探究竟。

凯文探访了超过70家遍布美国各地的零售店，满怀希望能找到一种不同的体验——一种将欧迪区别于其他办公用品供应商和大型零售商的体验。但是，他没有找到。相反，用他自己的话来说，这些经历“根本谈不上优质，只有偶尔的几家体验良好而已”。但是这些体验也绝对不能真正成为让消费者选择欧迪的原因。

凯文同数百位顾客交谈并观察他们到店体验的情况之后，他的困惑得到了解答。神秘购物的分值并没有问题——问题在于他们的提问方式：“地板是干净的吗？”“货架上的商品供应是否充足？”在凯文看来，这些问题根本没人关心。

结果是，问题的根源并不在他们的客户身上。大部分欧迪办公用品的客户只是小型的企业主，当他们不在店里服务消费者的时候就没钱可赚。因此他们来这里是想要快速便捷地找到自己想要的商品。换言之，他们关注的问题是进货、购买以及卖出。

然而，欧迪办公用品的零售店并没有帮他们做到这一点。欧迪的零售店很大，并且里面的标示混乱繁杂，对顾客而言，很难快速找到他们想要的货品。至于欧迪的员工和管理者，也不够热情、不够尽职。他们接受的训练仅仅是专注于自己的任务，而非通过仔细聆听和回应顾客的需求来建立良好的客户关系。

最终，凯文明白了，如果想要扭转当前这种急转直下的销售额，他几乎要改变零售店用户体验的每一个方面。而且这种改变迫在眉睫。

你经营的就是用户体验——不管你了解与否

这本书讲的是用户体验，用户体验是所有商务成功的根基。对绝大多数企业而言，用户体验是客户回头率的单一决定因素——也是战胜竞争对手的决定因素。用户体验至关重要，即使是那些虚拟垄断的行业，诸如有线电视运营商和医疗保险公司，如果在用户体验方面失败也会面临危机（详见第二章）。

用户体验是一切的核心——它决定了你如何进行你的业务，你的员工在同客户和彼此之间互动时的行为方式，以及你所提供的价值。你着实不能忽略这个问题，因为你的客户在每一次接触你的产品、你的服务以及你提供的帮助时就会留意到这个问题。

那为什么还有那么多商业领袖对如此重要的用户体验问题视而不见呢？主要是因为他们对自己的无知浑然不觉——从什么是“用户体验”开始。当然，大多数高管至少听过“用户体验”，但他们通常只认为这是“客户满意”的另一种说法罢了。

这种误解最终会酿成大祸。因为如果不明白用户体验究竟为何物，不明白为什么用户体验如此重要，你就会面临丢掉客户的危机——想想苹果、亚马逊、美国西南航空，还有USAA（美国一家大型银行）吧。

要了解究竟什么是用户体验，让我们先澄清一些长久以来对它的误解，即我们先来从反面看什么不是用户体验。

用户体验不是温柔和妥协。当然，你爱你的客户——如果没有他们，你根本不能支付你的抵押贷款。但是，只是爱他们并不能助你成

功，除非你能做一些切实的事情，例如提供一些他们需要的产品，并把这些产品放在方便他们找到、买到的地方，还要让这些产品简单易用——这些都是用户体验极其重要的部分。

用户体验不是客户服务。人们会在遇到问题的时候寻求客服帮助。因此把用户体验当成客户服务，无异于将安全网当成空中飞人。当然必须承认，安全网对于高危表演来说非常重要。但是如果表演者需要用到安全网时，就说明表演当中出现了问题。

用户体验不是可用性。没错，如果一件产品或者服务简便易用，人们会觉得很满意。产品和服务的容易性有助于其获得成功，这一点从苹果iPod（苹果公司推出的播放器系列）到YouTube（全球知名的视频网站）的简易上传上都可以看出来。但是可用性仅仅是用户体验这个主题的一部分而已——甚至不是最重要的部分。以你的车为例，即使你的方向盘很容易转向，制动板的感觉也恰到好处，可是如果你的车子连安全行驶和停止这种最基本的要求都不能满足，你的驾驶体验也将会是一场灾难。

如果以上提到的这些都不能称之为用户体验，那么，用户体验究竟是什么呢？

用户体验是公司为客户提供的产品及服务，是如何管理自己的业务，以及你的品牌代表着什么。用户体验就是在客户试图去了解你的产品并进行评估、考虑购买产品、尝试使用以及遇到问题时所产生的思考。此外，用户体验也是他们在与你互动时的感受：激动、高兴、安心，或紧张、失望、沮丧。

用户体验是客户如何看待与交易公司之间的互动。

一旦了解了什么是用户体验，你就可以从外到内管理你的业务，在你做每一个决定时，都能从客户的角度进行考量。

那么，你的客户又是谁呢？他们既包括那些购买了你的商品或选择了你的服务的人群，也包括那些潜在的消费者。即使他们实际上并没有购买任何东西，可是他们一旦表现出了兴趣，那么我们就应该敏锐地察觉到他们的存在。这种兴趣会让他们通过你的市场表现、商品零售点、网站或其他你所提供的渠道同你进行互动，最终会导致他们形成体验的

感知——而这种感知就会决定他们下一步的购买行为。

互动的好坏又该如何评判呢？我们对于互动的认识是：它是相互作用的。从客户发出的行为诸如访问你的网站开始，你的公司就会以相同的方式进行反馈。或许是一位市场调查员的积极回应，或许是网站弹出的对话邀请窗口。客户进而会对来自贵公司的反馈进行回复——回答调查员的问题或接受对话邀请。这种互动会持续至这位客户达成他的目的或决定放弃你们之间的业务往来。这一连串的互动就构成了用户体验历程（见图1–1）。

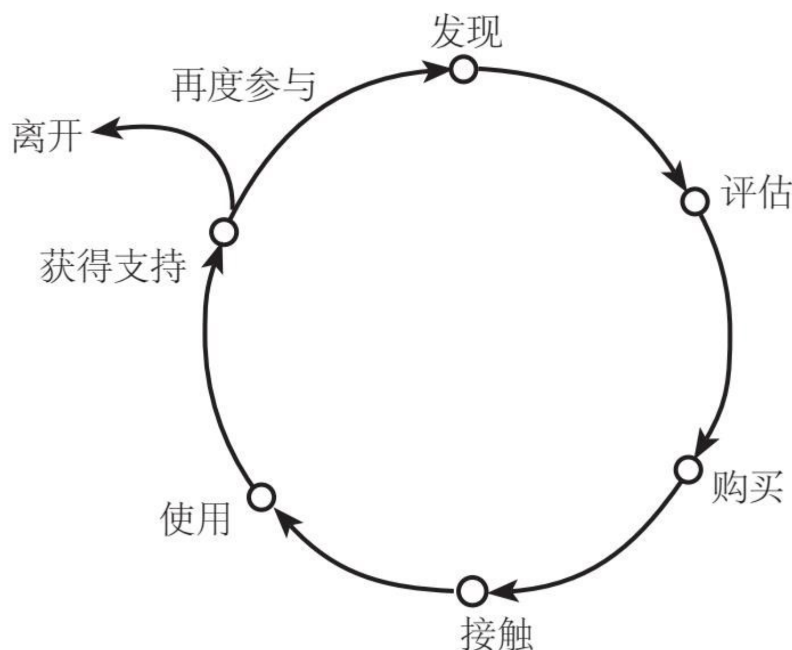


图1–1 用户体验历程

图1–1又将我们带回到这个话题的开端：用户体验是客户如何看待与交易公司之间的互动。正如联邦快递（FedEx）的案例所显示的一样。

案例分析：联邦快递让客户安心

在坐落于美国田纳西州孟菲斯（Memphis，Tennessee）的联邦快递总部看来，他们的用户体验似乎开始于物流。

该公司每天会接收约350万件空运包裹。如果你在孟菲斯国际机场的“超级枢纽”（Super　Hub）逗留一个月，你就会看到近5000架联邦快递的飞机往来。那里无论何时都会有多达175架飞机停靠。处理这些飞机上成千上万的包裹，每小时需要12000名联邦快递的员工和300多米长的传送带。真的就像变魔术一样。

然而，让我们由外及内地来看，联邦快递的用户体验事实上开始于快递员接收或客户投递包裹开始。对于很多客户来说，寄一件包裹还包括了要光顾联邦快递全球600余家客户服务中心之一。联邦快递认为其客户服务中心为那些亲临取寄包裹的客户提供了最快捷的服务，他们甚至还为这类客户取了一个名字——飞盘。联邦快递认为这些“飞盘”大多数时候会很快走进快递客户服务中心完成寄送然后离开。

联邦快递认为他们在为客户提供服务方面做到了尽善尽美。然而满意度问卷调查结果显示，并非所有的客户都对他们的体验感到满意。因此，2000年，联邦快递聘请了设计创新顾问西巴（Ziba）来帮助他们重新设计联邦快递全球客服中心的用户体验。作为工作的一部分，西巴采访并观察了联邦快递的客户是如何带着这些寄送的物品前往快递客户服务中心，以及他们对这些包裹包装的评价。

调查结果让联邦快递大吃一惊。联邦快递客户服务中心的客户中，仅仅有10%是他们认为的“飞盘”。而其余的客户则会基于他们进入客户服务中心时包裹的状况，以及从联邦快递员工那里获得帮助的程度，平均分为3个行为集群。在这3个集群中，最有趣的一个集群被联邦快递称为“焦虑者”（Confirmers）。

所谓“焦虑者”，简单来说就是不安心的人。他们在走进客服中心时就将包裹包装好，并且清楚地知道这件包裹到达目的地的时间。即使如此，他们还是忍不住会担心中途发生些意料之外的事情。

那时，联邦快递的员工想必是做了些什么自我感觉良好、却让“焦虑者”焦虑的事情。当“焦虑者”将包裹交给联邦快递的工作人员后，工作人员会将这个包裹处理好，然后丢进一堆包裹之中（他们将这堆包裹亲切地称为“包裹的比萨斜塔”）。

联邦快递的工作人员清清楚楚地知道，这堆包裹中的每一件都会被按时、准确地送达目的地。对他们而言，包装这些包裹只是他

们的常规工作。然而这个过程却让那些“焦虑者”觉得像是一种信号，一种告诉他们自己的包裹不会被安全送达目的地的信号。基于这种视觉上的线索，这些缺乏安全感的“焦虑者”会觉得这种包装流程是非常糟糕的。

因此，“焦虑者”就会濒临惶恐的边缘，因为他们觉得在这种客观条件下，他们寄出的物品得不到任何保障。（“在这么一堆包裹里，我的那个肯定会被弄丢的！”）这样一来，他们很有可能会选择其他的邮寄方式。

其实，解决这些“焦虑者”的担忧、提升他们的用户体验并非难事。联邦快递在收件台后建了一面墙，并开设了5个预分窗口。他们要求自己的员工在接收包裹之后，先对客户说“谢谢”，然后转身，将包裹塞进预分窗口中的一个。这就向客户发出了一个强烈的信号，即告知他们的包裹正被安全而有保障地送往目的地。

那预分窗口的后面是什么呢？还是那座“包裹的比萨斜塔”。

用户体验的3个层级

正如我们所说的，用户体验是消费者的观点。西巴为联邦快递公司所做的调查，揭示了关于这些观点最基本的东西。包裹包装过程中，是什么因素让那些“焦虑者”觉得不妥呢？毕竟，每一次他们使用联邦快递邮寄包裹都能在指定时间被送往目的地——而这也是联邦快递应时刻铭记的目标，并为此优化了包装流程。问题是，即使这些“焦虑者”的需求得到了快速而便捷的满足，可是他们依然觉得用户体验不够好。

为了搞清楚其中的原因，你要明确客户对于他们的体验的定位，这种定位可以分为3个不同的层级：需求满足，容易性以及愉悦程度（见图1–2）。每当他们对同一件产品、一项服务、一个人甚至是一个自动操作系统进行互动时，他们的关注点在于，这项互动过程能为完成他们的既定目标带来多大的帮助，他们要在这个互动中付出多大的努力，以及其间他们能获得的愉悦程度。联邦快递的员工在处理快递包裹的前两步中所付出的努力，都因为在第三步没有抓住客户的心理而付诸东流。

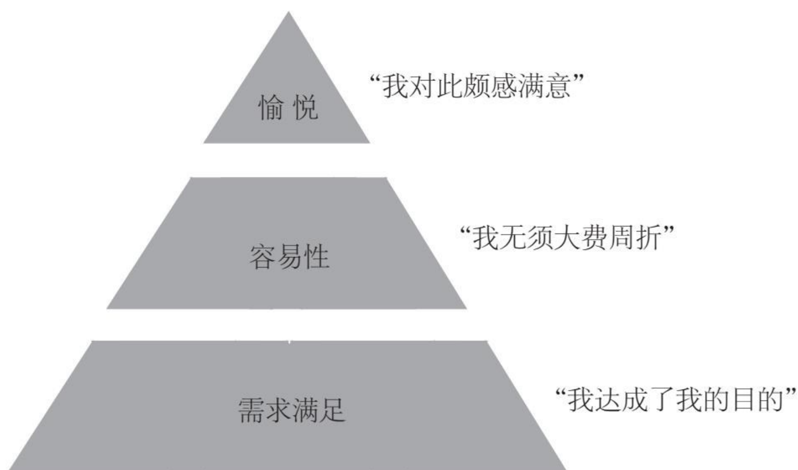


图1–2 用户体验金字塔

凯丽在一个偶然的机会发现了用户体验金字塔的原始模型——在伊丽莎白· B·N·桑德斯博士（Dr. Elizabeth B·N· Sanders）的一篇学术论文中。那时凯丽还在卡内基·梅隆（Carnegie Mellon）大学为获得人机互动硕士学位而奋战。同很多前瞻性的思考一样，桑德斯博士1992年发表的论文并未得到应有的重视。我们将这一理论应用到研究中，作为我们的研究成果之一呈现于此。这一模型在现实世界里被完美地证实——我们将在第二章中对此进行详细阐述。

事实上，这一模型在理解用户体验方面的作用极大，我们认为这一模型值得人们花更多的时间做更进一步研究。让我们从第一个层级开始——需求满足。作为用户体验金字塔最基础的部分，原因在于，需求满足是基石。

如果欧迪办公用品公司的库存中没有打印纸或碳粉呢？如果联邦快递不能把包裹运往正确的目的地呢？这些都是致命的失误，会让一个公司走向灭亡，绝不是一个热情的客服人员能够挽救的局面。一旦发生了这些问题，你的游戏就落幕了。

当"容易性"带来竞争力时

然而当一家公司满足了消费者最基本的需求之后，如果他们想要有

一席之地，那么就必须要考虑到用户体验金字塔的上一个层级——容易性。事实证明，容易性仅仅在客户确实没有其他选择时才是可有可无的。

让我们来看一个支撑这一观点的正面例子：福特T型车。这款车型真的谈不上“易用”。要发动这辆小型车，需要两个人合作：一个人坐在驾驶位，另一个人要站在车前转动曲柄。那个转动曲柄的人也要冒一定风险，因为有时发动机会产生一个强大的“回力”，使得曲柄向相反的方向转动，这一设计缺陷弄伤了很多人的手腕。

然而在那时，福特T型车在市场上获得了巨大的成功，因为这款车在当时对大众而言是唯一的选择。它让福特通过用户体验金字塔最基础的层级就赢得了市场上的一席之地。

如今，福特绝对不会再推出这样一款需要曲柄驱动，并且在驱动过程中还有可能会弄伤你手腕的汽车了。面对无数强有力又低价的竞品，福特必须付出更大的努力来提升汽车的容易性。如今，不到2万美元，你就可以买到一款带有触屏控制、声控导航系统，以及免提手机底座的全新嘉年华（Fiesta）。

在这个年代，又有谁能从容易性为上的市场中逃脱呢？具有讽刺意义的是，我们能找到的最好的案例还是与汽车有关：机动车管理部。原因也显而易见，因为客户没有其他选择。

相反，我们可以看到很多案例证明了容易性会为企业带来强大的竞争力——或者说为整个行业带来竞争力。过去，在网络上上传视频是可以实现的，但很少会有网民上传视频，直到YouTube的诞生让视频上传变得简单起来。数码音乐播放器起初并不流行，因为你很难把音乐拷进去，直到苹果公司推出了iTunes（苹果公司开发的一款数字媒体播放应用程序）和iPod（这些产品同样推动了iPhone和iPad的流行，并为苹果创造了5.89亿美元的市场收入）（iPhone是苹果公司研发的智能手机，iPad是苹果公司研发的平板电脑系列）。网飞（Netflix）[1]、易贝（eBay）[2]和贝宝（PayPal）[3]都是通过减少客户使用产品或服务的障碍才真正实现了赢利。

需求满足，让购买、产品使用或获得客户服务变得便捷，这些在用户体验方面的重要性不言而喻。但是，公司应该让客户在互动中获得愉

悦这个概念又该作何解释？将“愉悦性”作为用户体验的一个重要部分并未得到所有人的认可。有的人认为，只有少数行业，例如媒体或零售业才应该去关注工作过程中的愉悦性，而至于制造业或航运业，这一点也许并不重要。

但是，别忘了我们联邦快递的那些客户——“焦虑者”。无意冒犯那些在孟菲斯的朋友，快递业应该是这个地球上最不招人喜欢的行业之一。然而联邦快递拥有一整个客户群，他们的体验取决于积极的情绪投入，也正因为如此，联邦快递的业务才得以继续发展下去。联邦快递也在这方面下了很多功夫。因为涉及用户体验，快递业同样也是这个世界上最具竞争力的行业之一。

让我们来看一下用户体验的这3个层级——需求满足、容易性和愉悦性是如何在真实的生活场景中相互作用的。

一次糟糕的体验可能会导致客户流失

哈雷住在马萨诸塞州温彻斯特（Winchester，Massachusetts）。一直以来，康卡斯特（Comcast）都是有线电视的唯一选择。然而最近，温彻斯特的有线电视竞争拉开了序幕。威讯（Verizon）将光纤覆盖到了哈雷家的街道，不久之后便开始积极推广其FiOS（Fiber Optic Service，即光纤服务，是美国威讯公司提供的一种用光纤电缆传输数据的通信服务）服务。邮件和电视广告铺天盖地而来。年轻的威讯迫切想要成功，它的员工在每个周末都会来敲哈雷家的门推销其产品。很快，哈雷的朋友们开始告诉哈雷他们已经换成了威讯有线网络，并且他们对于这家新公司的网络连接、电视包装和电话服务都非常满意。

然而这一切都没有说服哈雷换掉康卡斯特——因为它完全满足哈雷的需要：电视画面质量很好，线上服务速度很快。而且，更换服务运营商似乎是件很麻烦的事情。

直到有些小事故发生了。问题源于哈雷在清晨5点半的时候发现自己不能上网了。最近一次遇到这样的情况就在一个月之前，他浪费了一个小时试图解决这个问题，最终未果，随后他打了客服中心的电话，发现问题根源是网络中断。这次他立刻拨通了客服电话。经过一系列无用

的自动语音系统导航之后，他终于接通了人工台，接线员不耐烦又暴躁地告诉他原因是网络问题，但是却没有答复哈雷网络何时能够恢复。

哈雷挂断了电话，呆呆地站了一会儿。事实上，他生气了。他知道电话客服不能帮他解决网络问题，但是他觉得即便身在地狱都应该礼貌待人，那么如果对方道歉这件事情也就过去了。此刻，康卡斯特的用户体验达到了最低点：首先，网络中断无法满足哈雷的“需求”；其次，它也毫无容易性可言，因为哈雷要经过很多繁杂的步骤去接通客服电话；最后，这断然不是一次愉快的体验，因为接电话提供帮助的是个暴脾气先生。就在当天上午，哈雷打给了威讯预约安装FiOS。

如果不考虑两个事实的话，你其实很容易会把这个故事当成一条轶闻。第一个事实是康卡斯特有一个明确的既定目标——要成为用户体验领域无人能及的第一名。在它的网页上还写着一句这样的承诺：“康卡斯特每天都会为客户提供一流的体验。我们的产品无疑是最好的，并且我们会提供市场上最优质、最值得信赖的客户服务。”第二个事实是康卡斯特的客户给了他们这个行业中最差的用户体验评价——差到几乎是所有领域、所有企业中最低的。换言之，有很多人都有过类似哈雷这样的经历。

如果你把康卡斯特的言行放在一起看，那么很清楚，康卡斯特在达成其用户体验目标方面做得实在太糟糕了。

用户体验为何如此重要？为什么要立刻行动？

基于我们对数百家公司的调研，欧迪办公用品、联邦快递以及康卡斯特所面临的挑战绝非特例。事实上，这些问题都是非常典型的。

数十年间，很多公司用开出的空头支票来取悦消费者的同时又让他们大失所望。这种方式已经渐渐失去了作用。近期的市场变化把它们带入了一个新时代，弗雷斯特称之为“用户时代”——在这个时代里，重视客户远比提出任何战略规划重要得多（参见图1–3）。

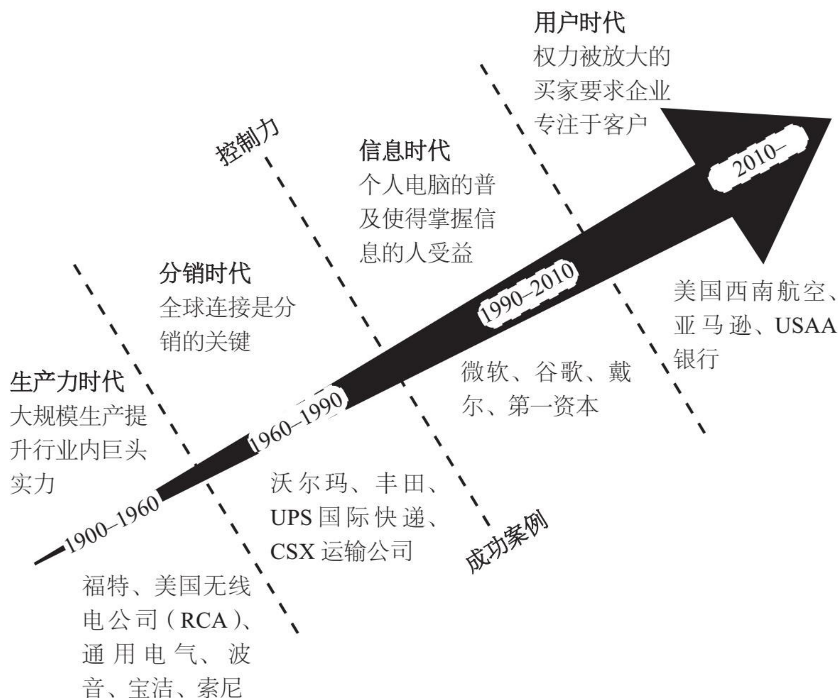


图1–3 我们进入了用户时代

那些过去的竞争壁垒——生产力、分销能力、信息管理——如今都不能成为一家公司的核心竞争力。这些企业的投资一个接一个地都变得商品化。如今，任何一家公司，甚至凭借一台智能手机就能进军全球的工厂和供应链。随着IT信息技术设备的完善，诸多企业意识到互联网可以提供所有它们需要的数据资源。

行业间的界限逐渐消融。汽车制造商要关注的不仅仅是竞品，它们还要关注这一事实：当Zipcar（美国一家以“汽车共享”为理念的网上租车公司）逐渐成为一家备受欢迎的拼车服务公司时，对很多城镇里的人来说买车就变得多余了。同样，谷歌新闻威胁到了报纸，Expedia[4]威胁到了旅行社，iPad也威胁到了笔记本电脑制造商，而eBay也独自吞下了零售业的巨大市场份额。

由此可见，客户拥有有史以来最多的权利。网络评论、社交网站以及移动互联的加入，让消费者更容易获得更多有关于产品、服务、竞品和价格的信息。

我们都知道，游戏规则已经改变了。那些企业都真诚地希望可以为

客户提供更好的用户体验，然而它们却都没有统领全局——它们令那些在后勤保障、奖励计划以及固有的商业流程等方面所做出的努力，都随着用户体验的失败而付之一炬了。

《体验为王》这本书旨在通过阐释那些新的规则来解决这些问题，例如：创建并形成一个相互依存的系统，强化围绕客户的员工、合作伙伴、流程、计划以及技术方面的训练。这并不等同于老生常谈的“重视消费者”。它需要一种全新的管理方式，深入地了解每一步流程及奖偿制度，来判断这些是不是可以辅助实现最终目标：提供绝佳的用户体验。

在第二章，我们会向你介绍金钱——经济因素在提高用户体验中的作用。我们会向你介绍一个简单的工具，以揭示为了提升用户体验你必须做出努力的地方。之后我们会向你介绍六大原则，如果你真正想要提高用户体验，把口号落实到实现持续发展、增强竞争力上，那么你就必须掌握这六大原则。

准备好了吗？我们要开始了。

---

[1] 网飞（Netflix）是美国一家提供互联网媒体播放、定制DVD（数字多功能光盘）、在线出租业务的公司。——编者注

[2] 易贝（eBay）是美国一家有让全球民众上网买卖物品的线上拍卖及购物网站。——编者注

[3] 贝宝（PayPal），美国一个在线支付平台。——编者注

[4] Expedia，全球最大的在线旅游公司。——编者注

第二章
用户体验价值千金

帕里什·阿尔图里（Parrish Arturi）是富达投资公司（Fidelity Investments）分管用户体验的副总裁，富达投资有着重视用户体验的优秀传统。而事实上，当帕里什接手公司的这部分业务时，用户体验已经在富达投资开展了6年之久。

2010年年中，帕里什毛遂自荐要掌管公司用户体验部门，因为那时，他看到了其中的机会。那时富达投资仅将目光集中在测量上——帮助员工们了解客户的反馈，而后为提升体验提出方案。然而，近期富达投资加大了在用户体验上的投入，使之成为近5年计划中公司重点发展业务的一部分。如此一来，让帕里什坚信此刻正是稳固自己在公司中地位的时候，因此他采取了一种更为主动的策略。

他很快就开始关注提升的过程——系统地从富达投资服务客户的方式上入手解决问题。由于某些问题就像是“巨石”，而其他的不过是些“鹅卵石”，帕里什采用了一种自创的创新提升模式。他不再要求员工们提交小项目申请，因为他有专门的资金来支持这些小项目。减轻了浪费在小项目上的决策时间和精力，他就会有更多的时间、以更快的速度来处理更多的项目。

其中一个项目开始于客服人员发现有很多客户在通过手机系统自动登录自己的账号时出现了问题。客服代表在富达投资的讨论版上开设了一个平台，让大家各抒己见以解决这个问题。帕里什的团队，也就是这个版块的版主，看到了这个讨论组，将其设置为热帖以引起广泛关注。

帕里什的用户体验团队同手机系统设计师协作来寻找引发登录问题的根本原因，很快他们就找到了解决方案。修复这个问题，他们一共花费了不到2万美元，却为富达投资节省了每年400万美元的电话客服业务支出，而这仅仅是2011年160个用户体验提升系统项目之一。

通过修复小问题来产生大收益是非常行而有效的方法。但随着时间的推移，帕里什意识到他可以从消费者的角度，在一些关键时刻解决更多问题。他的团队认识到解决问题就是提升用户体验的关键，应当为那

些高投入的客户创建优化的模型，来帮助他们摆脱困境。每当这些资金雄厚的投资人士触礁时，富达投资都会指派一名项目经理来跟进，提出解决方案。从客户收益来说，这个项目大幅度减少了解决问题的时间；而对富达投资的员工，诸如那些喜欢独立为重要的客户解决问题的客户代表来说，都是一次冲击。

如所有在用户体验上获得成功的专业人士那样，帕里什仔细地记录着这个项目带来的影响和类似的努力获得的结果。客户的不满大幅下降，那些“抗议者”名单里的人员数量下降了一多半。而令人振奋的是，追捧富达投资的客户人数也得到了大幅增长。

由于帕里什的团队可以准确识别出那些可能会变成“促进者”的客户，因此他们可以预测这类人在富达增加多少投资量——那些声称获得良好体验的客户往往比那些认为体验很差的客户多存入4.5倍现金。总的来说，上述提到的客户增长为富达投资打开了数百万美元的投资增量。

这样的结果让富达的员工惊讶了吗？“这一切并没有在员工之间引发什么震动，”帕里什解释道，“这一切都是直观的感觉。这种具体的数据只是为一个商业案例加了一个感叹号而已。”

当你把用户体验当成一种商业规则，它就会为你带来利益

帕里什在富达投资工作期间总结了一个基本的规律：用户体验会为你带来收益。但是这不是因为用户体验让你的客户感觉到温暖和沉醉，这也不是一句简单的口号。用户体验会为你带来收益，只要你把它当成一种商业规则。

事实上对于大多数行业来说，用户体验对降低成本和提高收益都是最大的未开发资源——当然，这需要你花时间去了解用户体验背后的东西，以及如何从提高体验上获得经济收益。而这也是你必须要学习的东西。很多公司都把用户体验当作一项软性指标，这样就会使用户体验失去牵引性。

我们在几年前被邀请参加一次异地电话会议时见证了一个真实案例。那场电话会议由这家公司的分管总裁发起，需要所有总裁直接对其

汇报。这次会议目的是为了解决CEO（首席执行官）下达的一项指令：我们公司要争做业内用户体验的第一。

问题来了：这项指令已经下达了近两年时间，但是没有人为提升用户体验做过什么。如今，这些分公司总裁们刚刚开始展开这项工作，他们必须要改善这个情况。

在会议室里有大约20人，很快就分成了两大阵营：多数人对提升用户体验表现出了极大的热情，当我们提出了一些具体的方式之后他们的心情非常激动；但会议现场同样有3位总裁提出了质疑，并且变得越来越消极。

最终，这3位总裁中级别最高的一位总结了自己的意见："我明年会有2个项目并行：其中一个会为我们带来500万美元的收益，而另一个则会为我们节省300万美元。提升用户体验从理论上讲听起来很好，但是在这个方面，你有什么具体的项目可以在一年里为公司带来500万美元的收益或者节省超过300万美元呢？如果有，那你告诉我，我就不会固执己见。"

用户体验的拥趸者听了这番话后非常生气。他的意思是我们这些用户体验的项目全都是"没脑子"的吗？所有的公司都需要客户，用户体验的重要性不言而喻。况且，CEO也下达了要成为业界用户体验第一名的指令！

那时我们站在会议室里，目睹了这场争辩愈演愈烈。最后，我们打断了他们的对话，而用户体验的狂热支持者却说："请停一下。他说得没错，我们必须要学会如何构建用户体验的项目。如果你只是提出了一项只有开销而没有收益的商业计划，那你的每一次提案都会输给那些显示投资回报率的项目。"

我们会在很多时候遇见类似的情况。那些用户体验的拥护者个个热情洋溢，但却缺乏将激情转化为行动的商业规则。相反，2年后，他们坐下来要讨论的是他们的处境。他们都显得疲惫不堪，因为他们并没有达成从商业上获得用户体验带来的成效——这完全与斯普林特（Sprint）公司的CEO丹·赫西（Dan Hesse）的经历不同。

案例分析：斯普林特**CEO**通过提高用户体验削减百万美

元开支

2010年6月，斯普林特CEO丹·赫西在弗雷斯特用户体验论坛上发表了一次公开演讲。丹是美国第三大无线通信网络公司的领导人，他个子高高，声音低沉有力，性格却是超乎想象的开放。

“可能你们会觉得很疑惑，为什么一个来自斯普林特的人会做一场关于用户体验的报告。”丹·赫西一开场，就让在场的所有人开始反思移动运营商们那糟糕的用户体验。停顿了片刻，他又回到了主题上。“也许在座的你们中间，就有人在小时候获得过‘大有进步’小红花。”丹的妙语连珠让在场的听众捧腹大笑。

丹·赫西于2007年12月接任斯普林特的CEO一职。那时，没有一个人能笑得出来——那时，斯普林特正在经历财务赤字，比其他的竞争者流失了更多客户，公司正处于客户满意度的最低点。在斯普林特的内部报告中，经理们再三强调客户投诉反映的问题。这些问题的范围之广包括了礼貌（“坦白地讲，我跟斯普林特几乎在所有的方面都有冲突”）到表达方式（“你们的服务真的差到家了”）。

客户在遇到问题的时候，不会羞于给客户服务中心打电话。尽管斯普林特在电话客服中心雇了一大批人来处理这些来电，可是他们依然只能解决不到一半的来电。剩下的电话只能外包给第三方处理，而这笔支出在逐年扩大。更糟的是，当电话客服人员不能解决某个问题时——这种情况时常会发生——他们为了让客户满意，会给客户一些补偿。丹的用户体验执行官蒂姆·盖伊（Tim Gay）总结道：“当你的用户体验很差时，你只能收买你的客户——比如给他50美元的补偿金。”由此导致的结果便是：差得可怜的用户体验产生了大量的第三方外包电话费用和高昂的客户赔偿金。

流失的客户和不断升高的成本是致命的，这让丹在就职一周之内就提出了3项工作重心：提高用户体验、强化品牌形象和产生资金。“我总是把用户体验放在第一位，之后是品牌，再之后才是资金，因为这才是正确的逻辑顺序。”他解释道，“你或许会对此提出异议，但用户体验确实是首要的。它同客户息息相关——只有吸引和留住客户，我们才能赚钱。”

而目前对于拮据的无线运营商来说，如何赚钱才是最大的问题。丹认为他应该将关注点放在公司的每一个人身上，应该让所有的人都从中获益，而不是仅仅去想怎么提升用户体验。但是，这到

底该怎么做呢？

他策划了一项简单而有效的措施：压低打进客服中心的电话数量。他采取这项策略的原因有很多。其一，这些电话可以分为几类，例如“断线”或“看不懂账单”，这就使得建立一个客户不满问题清单变成了可能。这条明晰的线索让他的团队能够开始跟踪，并解决这些问题的根源。

其二，采取这项措施，丹就可以掌握用于解决特定问题的拨款。“多数用户的来电并没有被相关负责人员接听。保持电话畅通。我要求网络部员工负责保障那些断线的电话得以继续。”

接下来便是如何实际运用了。从数据库中找到客户抱怨最多的问题，丹的用户体验团队开始追溯问题的根源。他们同相关的部门合作——例如市场部、IT部以及计费部门——共同来解决这些根本的问题。例如，很多客户打电话对斯普林特的长号码计划表示不解。斯普林特很快响应了客户的要求，决定减少这项计划的总量，甚至开始引入无限制短号“简化一切”计划——以此来强化斯普林特简单而有价值的品牌地位。

而这项策略最厉害的地方在于，即使它是一项旨在降低客户流失的长期计划，但在短期之内也获得了降低成本的收效。“一旦我们开始解决这些来电的问题，”丹解释说，“我们就可以不再雇用第三方来电客服中心了，这样一来就可以获得立竿见影的效果。”

这项缩减客户来电策略是一项伟大的成功，甚至短期的业绩也是无比惊人的：单单成本缩减一项一年之内就累计超过1700万美元，这都归功于第三方外包服务和大量客户补偿金的缩减。

顺理成章地，斯普林特的客户满意度也呈现升高趋势。这家几近倒闭的公司在2012年美国客户满意度指数调查中，在几家主要的无线运营商中位列第一。2011年年初，受益于客户满意度的提升，斯普林特的客户流失率达到了公司有史以来的最低点。

当我写下这些时，我并不清楚斯普林特的故事最终是怎样的。2011年，丹·赫西带领公司进入了另一个全新的、投入更高的用户体验提升阶段。他同苹果合作销售iPhone——这是一项昂贵但必要的策略，如此一来，斯普林特同他的两家竞争对手相比，便可优先为消费者提供这款火爆的移动终端设备。丹同样将他在斯普林特网络上的资本投资翻倍，以此来支持智能手机用户不断增长的数据流

量。

虽然这些决策是完全明智的，但是投资的总规模却让市场变得飘摇不定，也让那些目光短浅的投资者望而却步。用户体验的提升通常是有益的，然而却不会每次都能把你从困境中解救出来。尽管2011年的情况不尽如人意，但斯普林特股东的收益从2009年（丹开始实施改革）到2012年年初（我们撰写这本书时），都优于其他竞争对手。

为用户体验提供商业案例

如果你相信用户体验可以为商业带来收益，那么你如何来证明你的观点呢？对大多数公司来说，正确的方式是避免额外开支。在赤字阶段，这通常是唯一获得资金的方式，甚至是在运营情况良好的情况下，所有的公司也都愿意节省资金。

斯普林特所实施的、也是最简单的缩减开支的方式就是：找到用户体验的问题所在，然后有针对性地进行解决，并测量实际的结果。之后，再用时间来进一步证明其努力的成果。如果你不能成为另一个丹·赫西，那么你就需要从一个小的项目开始，选择一个层次较低的公司，这种方式对任何一家用户体验不佳的公司而言都大有裨益——相信我，是任何一家。

通过投资提升用户体验来获得收益，你首先必须要找到这些开销的必要之处，这一点很重要，因为你必须要避免那些无关紧要的投资事宜来实现用户体验的提升。举个例子来说，加拿大邮政（Canada Post）是一家皇冠公司，所谓皇冠公司就是指，这家公司虽然隶属于加拿大联邦政府，但是它的运行却与其他的公司无异，甚至效率更高，而这种情况已持续16年之久。

数年之前，加拿大邮政的用户体验小组发现了包裹扫描和客户忠实度之间复杂的关系。无论寄件人是谁，也不管收件人是谁，投递出的包裹在经过检查站的时候都要通过扫描。客户通过这些扫描得到的数据来跟踪包裹的进程，并从中得到自己的包裹可以安全抵达目的地的信息。例如，投递者可以从网上看到自己的包裹从中国寄到了加拿大，并可以

看到这件包裹被送上了开往蒙特利尔的飞机，等等。

最初，加拿大邮政认为这种扫描自然是越多越好，因为他们觉得客户更希望看到自己的包裹在投递过程中的每一步。基于这样的信息，加拿大邮政在包裹到达投递过程的每一站时，都要经过扫描的步骤。这就意味着他们要雇用更多的员工来从事扫描的工作，而扫描的设备也非常昂贵。

然而，当用户体验小组对调研到的数据进行分析之后，他们清楚地发现，附加的扫描并不能增加客户的忠实度。从这一点上来看，用户体验的其他方面就变得尤为重要，会为加拿大邮政的投资带来更大的回报。最终的解决方案是，加拿大邮政的领导决定不再花费大量的资金去购买不必要的扫描设备，如此便为公司节省了大笔开支。

大部分公司都存在极大的提升空间

你的公司是否存在用户体验的问题呢？这个问题的答案基本上都是肯定的。我们深谙此理是因为从2007年开始，我们通过每年的《用户体验指数报告》（*Customer Experience Index*，简称CXi）测量了全球顶级品牌的用户体验情况。从这份报告中可以看出，很多公司在用户体验方面做得并不好。

下面我们将介绍CXi在其中是如何工作的。我们探访了7000多位消费者，覆盖约13个行业。我们向他们询问这些公司在满足他们需求方面做得如何，同这些公司之间的交易是否顺利，并询问了他们在这个过程中的愉悦程度（这些问题是根据第一章中我们讲到的用户体验金字塔的3个层级来设置的——满足需求、容易性、愉悦程度）。通过这3类问题，我们从好的报告百分比中减去差的比重计算出每家公司的CXi分值。最终的CXi分值便是3项结果的平均值。

当然，我们不会把调查结果局限在通过单一渠道（例如零售点或电话服务中心）所获得的答案。相反，我们采取企业层面的方式来调查整个过程的体验情况，这样就可以跨越产品、服务、业务单位和渠道的局限，也可以让消费者针对用户体验经历给我们一个更为全面的观点。

我们提到的这些是2012年的研究成果——这项调查几乎用了一整年

的时间。我们收集了160家从统计学上看，呈现显著的美国品牌的数据样本。通过这些样本的分值，我们将这160家公司分为5个不同的组别：第一组为优秀级别，CXi分值在85分及以上；良好级别的分值在75~84分，这类公司的表现已经是相当不错了——类似在学校里GPA（Grade Point Average，平均成绩点数）得到B–到B；第三组便是表现一般的公司，得分在65~74分；第四组和第五组分别是较差（55~64分）和很差（54分及以下）。

那么这些主要的品牌在客户眼中是怎样的呢？在客户看来，只有3%的品牌可以达到优秀级别，而也只有34%的品牌可以徘徊在良好级别。这就致使近2/3的品牌被划归到了令人失望的行列：31%的品牌在客户眼中只达到了一般级别，23%表现较差，还有10%表现很差（详见图2–1）。

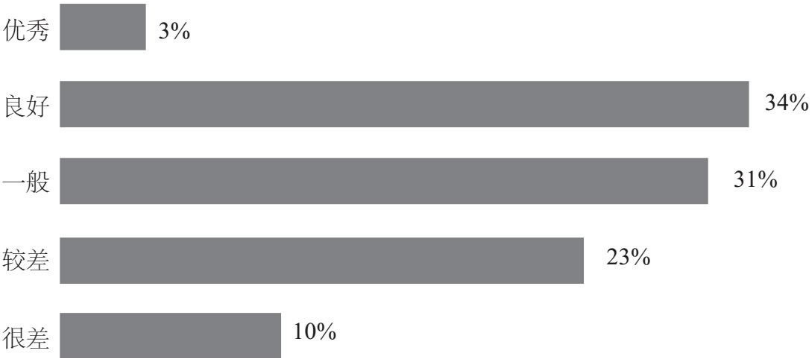


图2–1 2012年用户体验指数分值比例图

注：本图展现了2012年弗雷斯特《用户体验指数报告》中160家北美大型品牌的得分（由于数据采取四舍五入，总值可能出现不满100%的情况）。

数据来源：弗雷斯特2011年第四季度《北美科技消费用户体验网上调查》（美国）

图2–1告诉我们，平庸的用户体验是常态，而优秀的用户体验往往少之又少。这便意味着极少数的公司在用户体验方面的出色表现，将会成为它们区别于其他公司的重要因素。

目前的这种形势，为在短期之内形成具有竞争力的品牌优势提供了机会。我们看到，在整个行业中，做足用户体验的服务会使一家公司脱颖而出。举个例子，有些医疗公司在我们每年的《用户体验指数报告》中一直垫底，而2012年也不例外（详见图2–2）。该行业的平均得分为55，在较差的组别中处于底部。得分最高的凯萨医疗（Kaiser Permanente）和伊利诺伊州（Illinois）的蓝十字蓝盾（Blue Cross Blue

Shield）也只有72分。这类公司根本不必提供比其他公司更好的用户体验服务——它们只需要在同行业里领先就足矣。

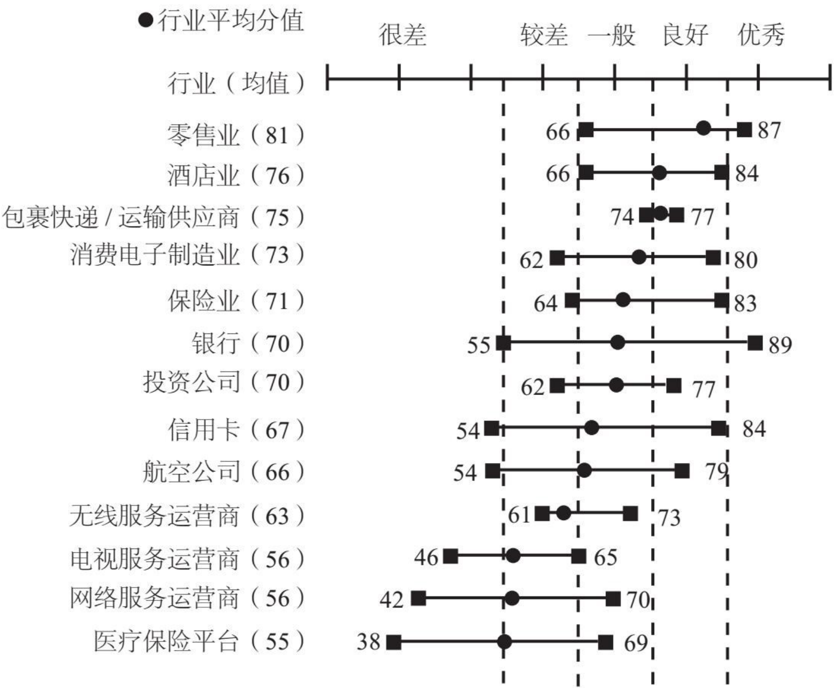


图2–2 用户体验指数分值（按行业划分）

注：调查对象——美国网络消费者。

数据来源：弗雷斯特2011年第四季度《北美科技消费用户体验网上调查》（美国）

其他行业的表现在消费者眼中都一样差。信用卡和航空业几乎没有进入一般级别的企业。同时，无线服务运营商、电视服务运营商和网络服务运营商也都同医疗企业一样只能落在较差的行列中。

如果没有身处这些行业，你就可以松一口气了，对吗？事实并非如此。我们发现，几乎在每个领域中，领导者和落后者都存在着巨大的差距。例如，所有行业的排名中，位列第一的是银行：USAA，得分高达89分。同时，同属于银行系统的美国银行（Bank of America）得分仅为55分。此外，得分低于64分、属于较差级别的银行还包括了汇丰银行（HSBC）、美利坚银行（U. S. Bank）、花旗银行（Citibank）和富国银行（Wells Fargo）。

你是该担心身处的行业处于CXi的底部，还是该担心公司的用户体验落在整个行业的底部呢？是的，这意味着你不仅仅会因为那些不必要

的开销而导致资金流失，你还会给竞争对手留下更多赚钱的机会。

用户体验与忠诚度息息相关

帕里什·阿尔图里从富达投资公司的客户身上证实了用户体验可以带来收益的结论。对于这个案例，你不能轻易忽视，因为这正是发生在每一个消费者身上的例子。除非你所处的行业带有绝对的垄断性，否则富达投资的案例对你的客户也适用。我可以提出一个具有普遍性的案例来证明用户体验与忠诚度相关。这意味着那些在CXi中获得高分的企业拥有更多回头客，这些客户不仅不会轻易改变自己的选择，还会把这些公司当作自己的朋友。

下面，我将会向大家解释获得这个真相的过程。

在进行CXi调研的过程中，我们从3个方面对消费者进行提问：他们同这家公司进行下一次交易的可能性，他们选择另一家公司的可能性，以及他们把这家公司视为朋友的可能性。从这些问题的答案中，我们计算出用户体验同如今在商业中最常见的测量忠诚度的3个指标——购买意图、客户流失率及口碑之间的关系。

结果显示，两者之间的关系非常密切——同在实践中获得的结果一样。购买意图及口碑这两个方面与用户体验之间的相关性非常高，会完全影响客户是否愿意同该公司进行下一次交易，或者是否愿意向他人推荐。这会形成直观的感觉，不是吗？客户在同你的公司开展业务时，感知到的用户体验很差，他们就不会想同你继续合作下去了。甚至他们还会警告自己的朋友远离你——正如你告诉朋友某家餐厅的服务恶劣，或者某家零售店出售给你一件有缺陷的商品却不予退换。

用户体验同更换供应商的可能性之间也呈现显著相关性。同样，这其中的原因也显而易见。你为客户提供的体验很差——没有满足他们的需求或只是因为态度不佳——会让他们觉得选择其他公司会更好，这对你的竞争对手来说是再好不过的事情了。他们根本不需要去说服你的消费者离开你，因为你已经替他们这么做了，而他们只需要表现出作为替代者是值得信赖的样子就可以了。对于一家公司来说，在这个行业中的客户忠诚度其实就是一个“连或断”的过程，就像无线服务一样，这便是

成功与否的关键之处了。

让人大跌眼镜会影响收益

优质的用户体验会决定客户忠诚度的提升，一次差的用户体验会导致客户忠诚度的大幅下降。那么，提升用户体验来增强客户忠诚度，会为潜在收益带来什么好处呢？为此，我们建立了一个模型来进行预测。假如某家公司的用户体验指数低于行业均值，而其后该公司进行了一系列改良，使其用户体验指数高于行业均值，那么这家公司会怎样呢？

这种基于用户体验指数提升来获得收益的模型分为3种：让现有客户群体增加其消费量，减少客户流失保持收益，以及通过良好口碑开拓新的购买人群。把这些加起来你会发现，在客户忠诚度方面，即使是一丝一毫的改善，都会为两大行业带来年均数十亿美元的收益，这两个行业是：酒店服务业和无线服务运营商（详见图2–3）。而且即使是影响最小的行业，如零售业、网络服务运营商，都会收获年均数千万美元的收益。

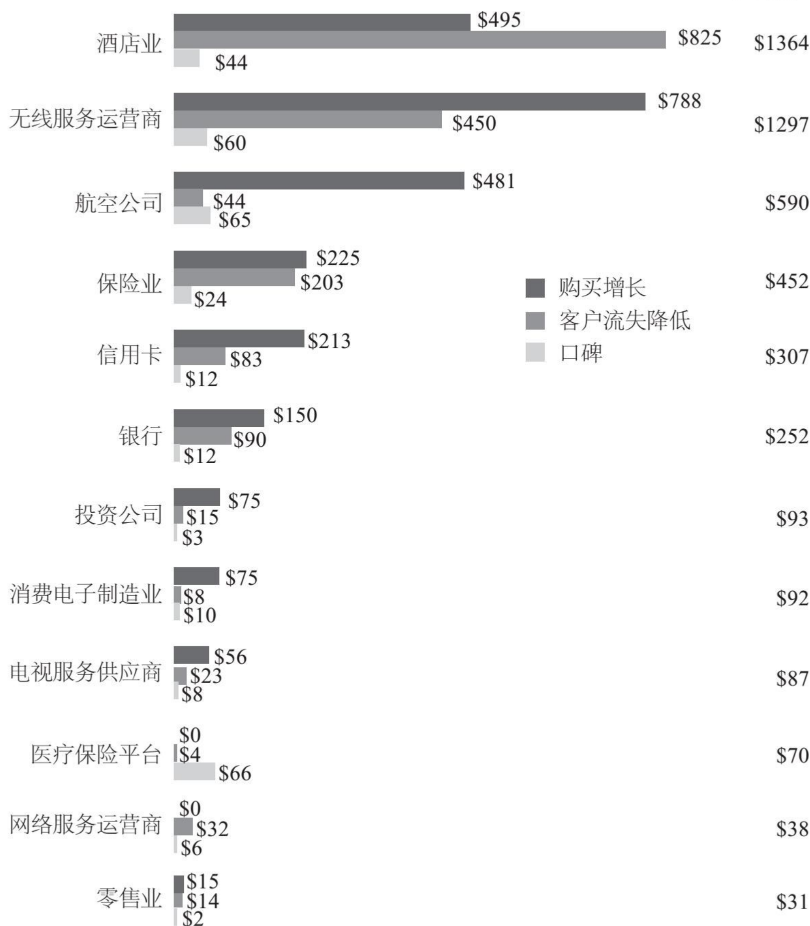


图2–3 用户体验与增收

注：调查对象——美国网络消费者（数据取最接近的整数）。

数据来源：弗雷斯特2011年第四季度《北美科技消费用户体验网上调查》（美国）

主流连锁酒店可以有最大的增收空间：高达13.64亿美元。大部分的增收——近乎8.25亿美元，来自那部分可能流失的客源。如果你是个经常外出旅行的人，你会明白，一家酒店流失客源的风险来源于糟糕的用户体验：你没有什么机会开拓其他业务，而通常对于消费者来说，想找一个留宿的地方，却不是一件难事。

酒店从低于行业体验均值提升到提供高于体验均值的服务，还会获得一部分从竞争对手手中抢夺的客源收益。我们的模型显示，那些提供了优质用户体验服务的酒店，会从那些高忠诚度的客户身上获得大约

4.95亿美元的收益。

同样，那些大型无线运营商也有利可图：可获增收达12.98亿美元。这个数字中，7.88亿美元来自购买的增长，包括家庭成员购买新手机或其他数码产品；还包括了4.5亿美元的“保留增收”——那些可能会流失的客源量减少了。因为这一部分顾客可能有上千万人，所以在比例上的少量增加，也会因基数大而带来极大的影响。

相反，平均来说，零售业通过提升用户体验获得的增收仅为310万美元。为什么零售业的增收会这么低呢？其实原因很简单，就是我们所有的测量都是市场均值。事实上，有很多零售商是不在这个数字范围之内的，我们的假设基数仅为400万名客户。然而，如果是沃尔玛（Walmart），每周都会有近100万名的顾客光顾其零售点；其他的零售巨头，例如塔吉特百货公司（Target）、沃尔格林（Walgreens）或者家得宝（The Home Depot）也是一样。这时你就可以在310万美元这个数字后面加零了。

没有任何一个行业能完全免疫于用户体验对其收益带来的影响。以医疗保险行业为例，这是一个可以通过提高用户体验来实现70%增收的行业。尽管在美国，医疗保险平台从业内观点来看是被垂直垄断的。然而，医疗行业正在不断面临着来自立法变革等多种新形式的挑战。这也意味着，这个行业现在同样需要通过努力来留住现有的客户，并挖掘新的客源来实现增收。

收益的增长范围从数千万美元到数十亿美元不等：这些数字并不是我们的假设。事实证明，那些在用户体验方面领先的公司——很多是你的竞争者——已经验证了我们的增收模型。下面，让我们一同来回顾一些实例。

案例分析：用户体验为公司赢利

案例一

USAA是一家多元的金融服务公司，在银行、信用卡和保险**3**个行业中均获得最高的用户体验指数得分。不管在黄金时期还是公司收益不佳的时候，优质的用户体验都被转化为强大的市场竞争力。**USAA**体验副总裁韦恩·皮科克（**Wayne**

Peacock）指出，USAA每年都会留下97%～98%的老客户。甚至在金融服务业崩塌的2008年，对USAA来说却是最好的一年。

2010年1月，USAA进行了重组，直接对接客户的9000名员工被分派到一个独立的组织，划归韦恩进行管理。这有助于USAA实现其基于市场的客户旅行服务发展规划，而非简单的内部业务重组。例如，USAA为客户提供汽车保险、汽车贷款和汽车代购等服务。如果USAA采取传统的管理方式，这会让每一条业务线变得独立、无序，彼此之间的客户信息都得不到共享。而2010年，USAA推出了汽车业务圈，整合了多种业务：为客户提供寻找旅行途中合适的车辆、为客户提前付款并购买保险。这一体制改革为汽车贷款带来了15%的收益，在汽车代购服务方面也带来了23%的收益增长。

USAA在用户体验方面绝对是行业的引领者。对于很多公司来说，用户体验虽然不会像USAA的例子那么极端，但是通过一些相对温和的手段，所获得的收益也

是巨大的。事实上，听取客户的意见，建立起良好的沟通机制，就可以让你成为游戏规则的改变者。

案例二

2009年，卡尔文·瓦斯（Calvin　Vass）开始根据其公司的客户忠诚度调查结果实施革新。卡尔文是CDW的高级经理，在数据分析和市场调研方面经验丰富；CDW则是一家面向各大公司、政府机构和学校出售科技产品和服务的公司。卡尔文从2005年起从事市场调研工作，然而在CDW他却开始了他的销售生涯，这也表明他从未忽视在客户认知方面的实践。

卡尔文常常和同事们一起围绕调研的结果进行讨论。从这种讨论中，他常常会在得到同事们的建议后对其进行测试。基于这样的想法，他在其标准化调研问卷后面加上了这样一个问题：“除了上述

问题，你还会跟你的销售团队讨论什么事情呢？”起初，他并不知道自己会得到什么样的结果；事后，他发现这个问题的答案显而易见，因为这是一个基于用户体验金字塔的问题（“需求满足”模型）。

卡尔文收集整理了这个问题的答案，并将这些答案提交给相关的客户经理。客户经理们通过回复消费者一条简单的信息来完成彼此之间的信息交流：告诉我们你有需要，我们将会尽力满足你的需求。猜猜结果如何？消费者们让CDW的销售代表了解到了用户体验金字塔模型的真谛所在。这看似简单的创新，在一年之内带来了超过2亿美元的收益。与此同时，CDW也迎来了客户满意度的大幅增长，因为消费者感觉到CDW在聆听他们的心声，而事实也正是如此。

类似的方法在很多行业的工作中也得到了证实，既包括B2B（Business To Business，互联网电子商务的一种模式，指企业对企业之间的营销关系）也包括B2C（Business To Customer，商家对顾客的营销关系）。在第十章里，我们会讲到吉姆·布什（Jim Bush）是如何改变美国运通公司（American Express）电话客服中心的状况的。改变所带来的结果之一是，美国运通公司彻底改变了其客服文化，将服务重心放在与客户建立起紧密的联系上，而不仅仅是进行简单的服务交易。美国运通如今致力于培训其电话客服人员如何在接听电话时积极地与客户进行互动，以便了解客户哪些方面的需求没有得到满足。举例来说，如果客服人员注意到某位客户经常购买机票，那么他就会向客户强调相关的会员卡服务，例如免费的机场休息室服务等。

这项计划促进了美国运通会员卡20%~25%的收入增长，因为越来越多的客户了解到选择美国运通会享受到很多其他公司不能提供的服务。这也带动服务利润提升了10%，并且“推荐给朋友”的得分更是翻倍。

该从何入手

如果你想在用户体验方面有番作为，你也可以做到。如果你是一家公司的CEO，你就可以学学丹·赫西——找到削弱公司业务的症结所在并

解决这些问题。如果你像帕里什·阿尔图里一样负责用户体验，那么你就可以在如何增强客户忠诚度方面动动脑子，要通过为消费者做对的事情来增加业务收入。如果你的工作是有关市场、销售、IT或者其他方面的，你就可以成为改革的第一人，为客户提供更好的体验。

在接下来的几章里，我们会为你提供一些工具，让你在客户为王的时代增加竞争力。这些工具是你在这个时代中不能忽视的。在接下来的数十年间，从理论上讲，任何一家公司都会在用户体验这个课题上一较高下。事实上，这种趋势已然形成——只是大部分企业还没有意识到用户体验的真正意义，什么才是生死攸关的问题，以及如何把它做好。

这看起来似乎是势不可当。对于如此重要的事情，如果你想创造一些变革，会有点难以入手，这也就是我们在第三章里将要为你讲述的东西，你会从中学到简单而有效的工作方式，帮助你理解和组建用户体验生态系统。

第三章
用户体验生态系统

约翰·比雷（John Birrer）是个性格热情又坚定的人，但是对于这样一个人，你也需要解决一个巨大而持久的问题——就像解决有线运营商的用户体验问题一样。

约翰是美国第四大有线运营商CHTR通信公司（Charter Communications）分管用户体验的高级副总裁。在T-Mobile（世界知名跨国电话运营商）任职8年之后，约翰跳槽到了CHTR，在T-Mobile任职的第八年里，约翰成为该公司负责客户忠诚度的高级副总裁。任职期间，T-Mobile获得了10项由J. D. Power（一家全球咨询公司，主要针对客户满意度、产品质量和消费者行为进行调研）为客户服务颁发的大奖——现在有6座奖杯陈列在约翰CHTR办公室的书架上。

当他从T-Mobile转战CHTR时，约翰很清楚自己要做什么。虽然无线行业在为消费者提供良好的用户体验方面困难重重（还记得斯普林特的丹·赫西吗），有线行业更是难上加难。

是什么说服了约翰从煎锅跳到火坑里呢？经历了财务重组之后，CHTR的高管团队暂时稳定了公司的状况，并竭尽全力开拓新的政策来谋求成功之道。他们将用户体验作为一项重要的因素，并开始寻找一个可以带来良性变革的管理人员。他们找到了约翰，告诉他CHTR非常重视用户体验业务的改变，说服他加入。

对于约翰来说，他对这样的机会激动万分。“我认为CHTR是一片非常适合我施展拳脚的土壤，”他解释道，“我希望帮助CHTR成为有线通信行业在用户体验方面的翘楚，同时，我也希望它能成为这个时代用户体验的典范。”

然而约翰很快发现，在这个公司里，他们还是把改变用户体验指数这一业务一拖再拖。

在CHTR的员工之间形成了一种“服从”的企业文化。从一个显而易见的角度来讲，这让他们变得不思进取且敷衍了事：“告诉我你想我做什

么，我就按照你说的去做！”但是，在约翰看来，这种行为引发了客户很多不必要的麻烦。他发现一线的员工们对客户毕恭毕敬，并且对客户方面的要求使命必达，即使这些员工从自己的经验上完全可以判断这些要求是无礼的。

这种情形引发了一系列的问题。这些问题起源于那些不满的客户；反过来，那些一线的员工对于自己的所作所为引起的客户不满又深感不安。同时，管理层对于CHTR糟糕的用户体验备感沮丧。

举一个例子来说。CHTR的小业务客户发现他们很难在自己的路由器上安装CHTR最新的升级软件。他们花钱购买了这些软件，于是坚信自己能轻松搞定，但是当发现自己不能安装时，他们对此深感不解。

客户对此不满，而CHTR的技术支持人员更是觉得沮丧。他们有能力、有工具来解决这些软件问题，但是这需要他们亲自接触到消费者的路由器。可是，这些路由器是从第三方购买的，公司有规定员工不能接触属于客户的硬件设备。遵循他们一贯的“服从”文化，这些技术人员不会违反公司的这项规定，即使这让他们非常不爽。

那么该如何走出这样的困境呢？约翰决定要想想办法了。他从记录客户的购买历程开始，从购买软件到客户电话求助未果。接下来，约翰详细列出了客户在这个过程中经手的每一个CHTR员工名单、流程和系统，不管是直接接触还是间接接触。最后，他画出了这其间的联系。

这项工作完成的时候，约翰在一张巨大的海报上画出了复杂的关系网。这样的工作着实让人震惊。为了让这些复杂的关系清晰明了，约翰用不同的颜色对这些步骤进行编码。他用白色的点表示在整个流程中感到满意的那些人员，用黑色的点表示在整个流程中感到不满的那些人员。

最后回过头来看那片表示不满的黑色海洋，他发现这种不满从客户购买行为发生之后就开始了。那些不能完成安装过程的技术人员自身也产生了不满情绪。一切都不出所料。而让约翰觉得惊讶的是，那些白色的点出现在绝大多数CHTR的其他员工身上，他们并没有意识到客户和技术人员所面临的严重问题。

那些小业务销售代表是满意的，因为他们的任务是销售，不是安装——即使他们在这个问题上有责任，因为他们在销售过程中并没有告知

消费者，在安装过程中所需要的技术要求。批准销售代表岗位职责的人力资源经理也没有烦恼，因为他们并没有意识到存在的缺陷。而CHTR的律师也被白色的点覆盖，因为他们制定了那项禁止技术人员维修的政策，他们认为这使公司避免了潜在的法律责任。他们都对因为自己的问题而导致的糟糕的用户体验视而不见。

约翰·比雷勾勒的是一张体现相互依存关系的图谱，我们将其称之为“用户体验生态系统”（见图3–5，第71页）。从中一目了然，这张关系图不是一个平衡的系统，而结果便是这家公司在用户体验方面失败了。CHTR的客户是失败的，员工是失败的，甚至CHTR的高管层也是失败的。

从自然生态系统中了解用户体验

一个用户体验生态系统就是一个复杂的关系网，系统中包含了公司的员工、合作伙伴以及客户，三者共同决定了客户互动。这个生态系统是唯一的，也是最有效的用于判断和修复用户体验问题的理论框架，让那些恼人的问题随着时间迎刃而解。

想要了解用户体验生态系统，一个有效的途径就是参照另一个相似的系统：自然生态系统。具体来说，让我们来看一下坐落于美国西南犹他州（Utah）的锡安国家公园（Zion National Park）吧。由于一连串的事件导致现在公园内的蝴蝶种类数量锐减。

自从1918年锡安国家公园建立以来，客流量与日俱增。为一探自然美景而前往的游客络绎不绝，与日俱增的游客吓跑了不少野生动物——不是蝴蝶，而是美洲狮。当这些美洲狮从游客最多的区域消失的时候，使得这些区域的黑尾鹿失去了天敌。如此一来，便导致了黑尾鹿的数量呈爆炸式增长。这些黑尾鹿开始吞噬沿途中的一切植物，也包括了它们最爱的美食：三叶杨树苗。

或许对你我来说，三叶杨不过是一片灌木丛，而对黑尾鹿来说这却像一家沙拉吧。于是，这些三叶杨树苗就变成了一顿顿美味午餐，还没有长成大树之前，就被啃噬殆尽。这对于三叶杨生长的溪岸来说绝对不是件好事。没有成熟的大树根系的保护，溪岸很快就被侵蚀了。溪岸的

侵蚀，导致溪流的拓宽和表土流逝，留下大面积裸露的碎石，如此一来，那些野花就无法扎根生长，更无法开放了。野花数量减少，能供给蝴蝶食用的花蜜也减少了，因此那些蝴蝶就离开了（也有可能死亡了）。

要知道，锡安国家公园最初时也是一个健康的、自给自足的生态系统。之后，一系列食物链事件发生了：游客增加，美洲狮逃离，黑尾鹿数量成倍增加，三叶杨变得稀少，溪岸侵蚀，野花死亡，蝴蝶也几乎消失了。这让锡安国家公园变成了一个病态的生态系统，从而也失去了自然美感（自然美感是这家公园最初吸引游客的最重要因素）。

通过我们的列举，这一系列事件的源头显而易见。但是这却让科学家们用了几十年的时间才寻找到蝴蝶减少的根本原因。那是由于自然生态系统中，包含了极其复杂而相互依存的关系，而这些关系也会随着时间的推移而发生改变。认识到这些问题并加以解决，需要一定的工具和技巧：你不能简单地运一吨蝴蝶到锡安国家公园来解决这个问题。没错，如果你这样做，你会在短时间内解决公园里蝴蝶数量的问题。但是，如果你真正想要解决锡安公园的问题，并且让这些变化变得可预测，那么你就必须要了解引起蝴蝶消失的根本原因——游客。接下来，你才可以从这里开始你的下一步工作。

你是不是也在没有弄清楚你的用户体验生态系统的情况下，就开始试图解决你的用户体验问题了呢？那你或许是在往锡安国家公园运送一吨蝴蝶。而最终的结果是，你浪费了大量的资金，却又回到了原点。

请记住：如果你有客户，那么必然存在用户体验生态系统。如果你正面临一个巨大而棘手的用户体验问题——正如欧迪办公用品公司的凯文·彼得斯和斯普林特公司的丹·赫西所面临的问题一样——那么就是这些错综复杂又相互依存的关系中出现问题了。

如果想要解决你的用户体验问题，你就需要找到其根源，然后为你的用户体验生态系统建立一个新的平衡关系。这也就是约翰·比雷解决CHTR软件安装问题的方式。

在CHTR创建健全的生态系统

从用户体验生态系统的角度来说，CHTR在小业务软件安装方面的失败，也有一连串的引发事件和多元因素。为了使其步入正轨，CHTR采取了一系列措施：法律团队修订了政策，允许客服技术人员为消费者修复软件问题，即使这意味着技术人员要接触到那些不是从CHTR购买的硬件设备；产品团队同软件供应商协作，从源头上消除修缮的需要。CHTR也正在推行一项全新的、更偏重于顾问式的销售方式，因此，那些客服问题就会在销售开端进行解决，而不是到最后变得不可收拾。

尽管CHTR存在这些问题，但不要认为这种病态的生态系统源于公司的员工对消费者的不重视。约翰认为，“员工们不会在工作时想，‘我今天要怎么做才会让客户不满呢？’”

而真正的根源其实更为微妙。在CHTR或者在你的公司也有同样的情况，即问题的根源是缺乏连通性——在各个团队之间、各个部门之间以及同客户之间。“客户之间的不满在一个一个没有闭合的沟通缝隙间膨胀，”约翰解释道，“这是因为我们是一个遵从性驱动的产业。即使我们发现客户正在这些沟通缝隙间一步一步走向不满的深渊，我们也不能阻止他们。”所幸，约翰乐于寻找这些沟通的缝隙，并对公司进行调整从而实现沟通渠道的闭合——他同样也解决了CHTR每月的账单问题。

这项任务围绕客户的不满开始。“我们的客户每个季度会给我们打两次客服电话，”约翰称，“我们做了一项数据分析，来自客户的第一次客服电话大多数是因为我们寄出的账单问题。因此，我们重新审视了我们每月发出的账单。之前，我们采用黑白印刷以节省成本，但是彩印却能帮你清晰地标明重要的项目。我看了一下我们发出的账单，我觉得连自己都看不懂，更不用说消费者了。”

当约翰重新来评测这张账单的时候，一个明显的问题跳了出来。“我们有一整页的法律声明。这会让消费者怎么看待我们呢？你会相信一家给你一整张满是6号字的法律声明的公司吗？”接着，约翰意识到这张法律声明可能会成为改变CHTR账单的一个契机。由于纸张和油墨非常昂贵，“如果我们可以省去这张谁都不愿意看的、满是法律术语的纸，那么我们就可以支付彩印的费用了。”

约翰决定将这张法律声明从账单中去掉。他首先询问了账单管理团队，为什么要将这张东西放在首页。“他们告诉我，这是律师要求他们把这张法律声明放在账单的首页寄出的。因此，我召集了这两个部门一起

开会。”约翰将那一纸声明交给律师，“那些我们需要的法律声明信息已经明确了，其他的术语就没有必要再写在上面了。我们需要将这一整页的法律声明缩减到1～1.5英寸的长度。”

2012年1月，全新的彩印账单出炉，而支付这种彩印方式的资金非常充足——甚至相比从前还有剩余——这是砍掉了那页客户们不会去读的法律声明的结果。

这种解决方式，并不是从内部员工的角度出发的，而是约翰站在客户的角度来考虑的——站在外部的观点上。从这个角度出发，他下足了功夫来思索在这场割裂的体验背后那复杂而相互依存的关系。他从中发现了需要改变的部分，和在这些改变中会牵连到的人员。通过将用户体验生态系统中相互割裂的部分联结起来，约翰成功地解决了负责账单的团队认为不能完成的、律师们从未意识到的任务。

这种方式可以解决很多问题，即使是当这个生态系统中包括了很多你从来没有考虑到的部分——这些人既不是你的员工，也不是你的合作伙伴，但却对你的用户体验有着重要的影响。先锋集团在处理同客户之间的情感纠葛时发现了这一点。

案例分析：先锋集团改变了用户体验历程

香农·纳特·维斯比特斯基（Shannon Nutter Wiersbitzky），先锋集团（Vanguard Group）市场调查和客户口碑小组的负责人。先锋集团是全球最大的投资管理公司之一，拥有约1.8万亿美元的美国共同基金资产。

香农所带领的调研和分析团队，研究的重点主要集中在客户的行为心理，以及他们对先锋集团的产品和服务的观点上。不久前他们发现，不少客户在一件很敏感的事情上苦恼不已，具体来说，是在挚爱的亲人去世后，财产的继承问题。客户不得不面对很多来自先锋集团的工作人员，这一点让他们非常无奈。继承过程非常复杂，因此出现错误的概率也非常高。

现实情况是，在亲人去世之后，基于很多原因，这种资产转移的过程非常复杂。这些因素包括了法律条文规定和税制影响，这意味着财产继承过程中的每一步都要由相关的专家执行。并且，在每一次交接过程中，都存在出错的可能。

而这个情况的特殊和复杂之处就在于，客户正在经历一段极端的感情宣泄时期，他们不愿意一遍又一遍地向一个又一个的专家重述自己悲伤的故事，或者处理更多的问题。

为了改善这样的客户经历，先锋集团招聘了很多流程专家介入。这些专家很快就发现了这个生态系统中，还包含很多来自先锋集团外部的专业人士，例如律师和会计师，他们也会同这部分客户进行业务往来。为了从全局上让客户的继承流程变得简单方便，先锋集团还需要对这些外部的关系进行管理。

先锋集团的流程团队拜访了一家律师事务所，并从中了解其工作会给律师们带来什么样的影响。他们同样拜访了承办葬礼的相关人士，来了解人们在不同阶段的悲伤程度和表现。基于这些调查结果，先锋集团完全改变了在这个特殊过程中的用户体验生态系统。他们改变了“一对多”的客户——员工交流状态，取而代之的是，从集中的专家小组中选择一人直接对客户负责，保证整个过程的顺利推进。

这种改革带来的直接结果是财产继承的流程进行得更快，同时也减少了错误的出现。但是，这并不是客户聚焦的地方。截至2011年年初，这项新的流程规定刚刚推行不久，先锋集团就收到了超过200封客户来信，信上称他们在这段痛苦的时间中，感受到了先锋集团卓越的服务。香农向我们展示了部分来信中的段落。这些来信并非感谢先锋集团在整个过程中没有出现任何错误，而更多的是表达在这个过程中良好的用户体验，例如其中一封来信中写道：“贵公司深深地体谅我们此刻的心情，我能明显感受到你们的关心以及对保护我财产方面的专注用心。”

如果你想解决那些最敏感的用户体验问题，并希望让这部分客户转化为口碑的赞誉者，那么你就要学学先锋集团，如何建立起你的用户体验生态系统。现在，我们就要迈出至关重要的第一步了，那便是了解用户体验生态系统的组成部分以及它们之间的相互作用。

用户体验生态系统解构

同自然生态系统一样，你的用户体验生态系统由许多生命体构成（人）。这些组成部分包括了客户、员工、合作伙伴，他们之间在整个消费过程中相互作用，或直接，或间接（详见图3–1）。而生态系统中同样包括了很多非生命组成部分，例如政策、流程和技术，这些组成部分从头至尾影响着人与人之间的互动。

在一个良好的用户体验生态系统中，每一部分的行为都会使系统的其他部分获益，如此形成了一种平衡——联想一下锡安国家公园在游客到来之前的景象。然而，这也就带来了挑战：所有的构成部分都有其特殊的需要，这会给彼此之间带来冲突。

约翰·比雷认为，这种冲突并非恶意的。你的很多员工和合作伙伴只是不知道自己的行为会对这个生态系统中的其他人造成影响，而最终影响到用户体验。没有这样的意识，他们只会专注于自己的需要而忽略了对他人的影响。令人讽刺的是，这种弄巧成拙的习惯最终也会拖他们自己的后腿。

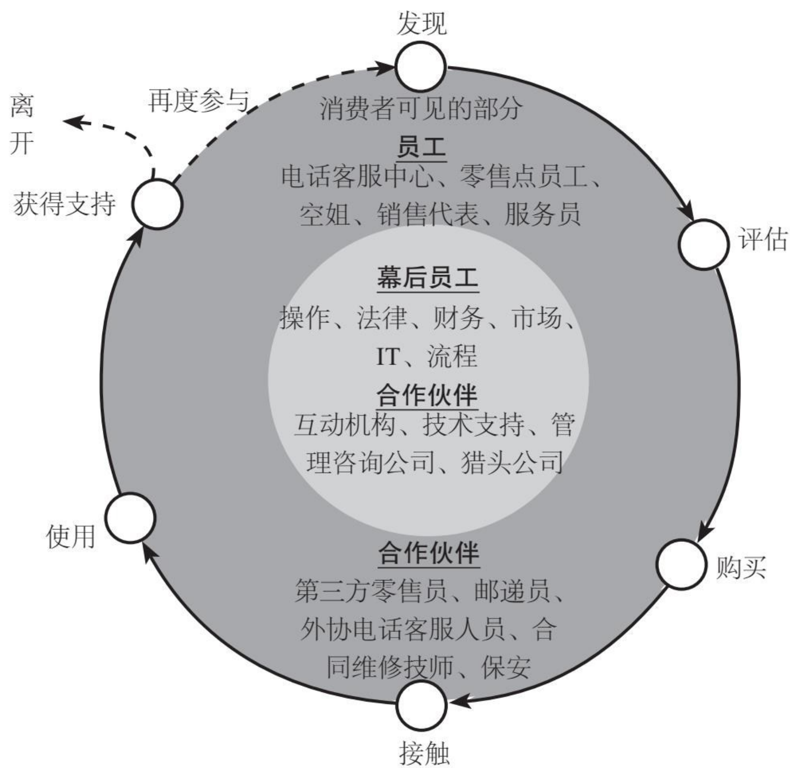


图3–1 用户体验生态系统人员构成

举个例子，你的上司需要业绩和利润的增长。因此，他们就会制定一些会把消费者吓跑的政策，例如那些从他们的角度来看是合理的费用，却有可能激怒支付这些费用的人。正如2011年9月，美国银行官方认为借记卡每月增收5美元的服务费是一项温和的政策。

在银行内部的董事眼里，借记卡办理是需要消耗银行的一部分成本的。那么为什么消费者不能为这些额外的成本埋单，以接受更方便的服务呢？这才公平，不是吗？只是消费者不会从这个角度来看待此问题。从消费者的外部观点来看，借记卡在日常消费中已经取代了现金的位置，即使买一杯咖啡或者买一些杂物，人们也习惯刷卡而不是付现。他们认为，这只是使用存储在自己账户上的钱的一种方式，自己又凭什么为此而付费呢？消费者们开始抗议这种政策，结果美国银行在经过了一轮账户注销的高潮之后取消了月费制度。

企业其实是可以避免这种尴尬出现的，前提就是要了解这个生态系统中每个人的需求，并认识到自己的行为会在整个消费过程中带来怎样的影响。无论你在这个生态系统中扮演怎样的角色，这都是真理。你或许是中层管理者，希望削减开销；或许是一线员工，希望每天都不用面对不满的客户；或许是合作伙伴，希望能够履行合同上的义务——或者，你本身就是消费者。

那么该如何帮助整个生态系统中的成员认识到自己的行为会在其中引发什么样的涟漪呢？最好的方式就是用图谱来解构整个生态系统。

生态系统图谱：一种提升用户体验的系统方式

生态系统图谱系统地展现了那些用户体验生态系统中暗藏的动态变化。此外，图谱避免了做很多无用功。例如，最简单也是最常见的解决用户体验问题的方式就是找到这个问题中片面的一点，用“5个为什么”来寻根问底：从一个问题入手，通过反反复复询问“为什么”来找到问题的根源。

这种方式在多数人身上呈现出了严重的局限性。诸如CHTR软件安装的两难境地，在很多情况下都是常态。问题是：你无法在那些路由器上安装所需的软件。为什么呢？因为这个软件跟客户的硬件不兼容。为

什么呢？第三方研发的软件，没有将市面上所有硬件的配置考虑在内。为什么呢？我们没有告诉所有客户的硬件配置。为什么呢？我们并没有想到这一点。解决方案：告知第三方软件供应商现有的所有硬件配置规格，他们就可以解决这个问题了。这太妙了！我们才只问了4个“为什么”就把问题解决了。

听起来似乎真的不错，但是如果你这么想：假设约翰·比雷只用了这种直线型的解决方案，那么他就会忽略一个事实，其实那些技术服务人员可以安装这些软件——如果不是因为公司规定不许他们接触客户的私人物品。这就意味着，本来约翰可以立刻解决的问题，却要等到CHTR合作商的下一代软件诞生了。

更糟的是，约翰可能就不会意识到“立法”部门的问题——还有销售部门和财务部门的问题，都会被忽略。这就会使CHTR的生态系统处于一种非良性状态，毫无疑问，类似的问题在将来还会涌现。

相反，对于普通的商务人士来说，用户体验生态系统图谱创建简单，易于理解，方便利用。同时，这种方式对于发现影响用户体验的复杂而相互依存的关系来说，也是行之有效的。

这种方式之所以有效，是因为它可以小中见大。事实上，一开始你无法将包含了每一个细枝末节和种类万千的用户体验生态图谱完整地表现出来。那就像是绘制一张整个地球的自然生态系统图谱一样，你很难做到。相反，这张图谱应该从那些最重要的单一用户体验开始。

如何建立一张用户体验生态图谱：循序渐进

2011年5月，我们召集了7位首席用户官来参加一次生态网络的讨论。他们都来自不同行业的知名企业，包括了B2B和B2C。我们向他们介绍了生态系统图谱的概念，并让他们绘制了自己脑海中的生态图谱。我们将通过他们的经验来告诉你如何建立自己的图谱。

这种代入式的练习，花费了参与者们近2个小时的时间。初次尝试这种方式，并从中感知这种方式的原理之后，你会情不自禁地想要一遍一遍对其进行修订。你不需要借助复杂的工具：只需一张海报纸，3种颜色的贴纸，几张彩色即时贴和几支马克笔。初步完成之后，你就会对

其中包含的概念有了基本的了解，并且这张简易却有效的生态图谱即刻就可以投入使用。即使将来，你也会对如何创建并使用生态系统图谱有更为深刻的理解，或者你愿意花2个小时的时间来绘制一张包含更多信息的复杂图谱，你从这次基本的体验中所获得的认知，都将会给你带来深远的影响。

首先，选择一名重要的目标受众，为他设计一次问题重重的消费经历。无论这次消费经历是购物还是购买服务，其中只需包含消费者会遇到的棘手问题即可。当然，你所选择的这项消费历程是你所熟悉的领域，否则没有调研基础，你就无法完成这项练习。

接下来，写下在这次消费过程中你的客户会经历的一系列步骤。例如，“打开账单并阅读”→“看到似乎是有问题的表格”→“致电客户服务中心查询账单明细”……将这一系列的步骤分别写在蓝色的贴纸上，并将这些贴纸排成一排粘在海报纸的最上方（详见图3–2）。即使那些首席用户官来自不同的行业、面对不同的客户和问题类型，他们所绘制的图谱中，那些消费历程的长度都惊人的相似——基本上都在8~11张贴纸范围内。而这正是初次评估一次消费经历中，通常会出现的数量，尤其还是在一次仅为2个小时的训练中。

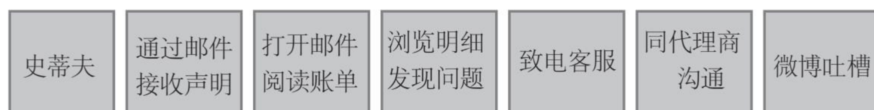


图3–2 客户购买经历

然后，在粉红色的贴纸上写下你的客户在每个步骤中会与之形成互动的人或团体，例如电话客服中心员工，或者账单部门的某位员工。同样，在黄色的贴纸上写下整个过程中客户会接触到的物体或系统，例如手机或账单（当然，贴纸的颜色可以由你自由选择）。将这些贴纸对应相关的步骤贴在海报纸的流程图的下方（见图3–3）。

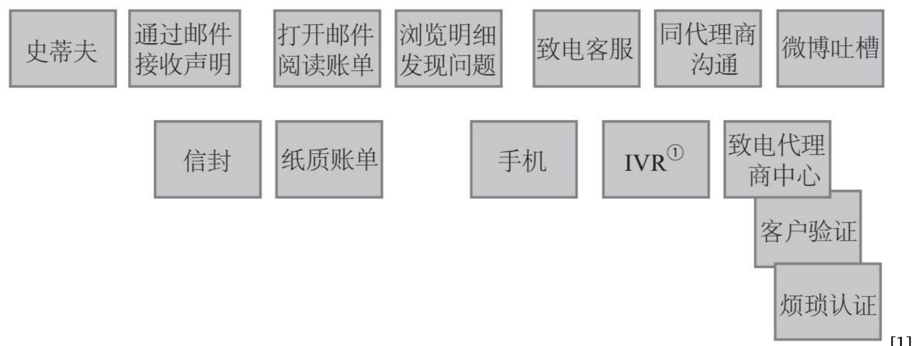


图3–3 客户眼中的购买经历

用一条横线将海报纸贴纸下方的部分分成2个区域。这条线称为“可视线”。可视线上方的区域是客户可见的——人、产品、系统、邮件或者其他的东西——这些都是会跟客户形成互动的事物；而你放在“可视线”下方的区域对于客户来说都是不可见的，因为给他们带来麻烦的东西都是他们所不可见的。在不同颜色的贴纸上，写上支持“可视线”上方区域各步骤分别对应的行为、人员、团体、物体和系统（见图3–4）。这个区域应该包含的人和事物有：账单设计者、账单印制员、提供账单数据的IT系统、管理账单数据的IT部门——这样，你就基本完成了这张图谱。这个过程将会花费你较长的一段时间——对于那些参加这次练习的执行官而言，这个过程一共用了半个小时。

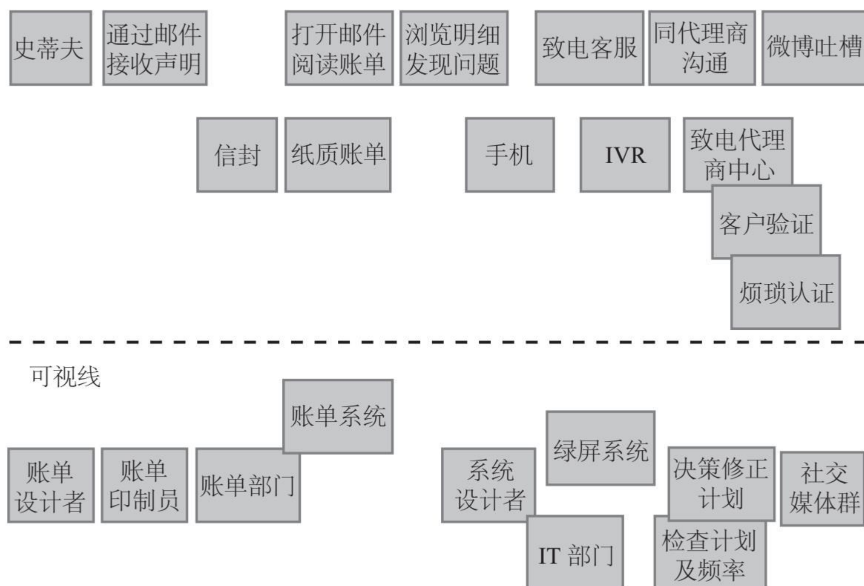
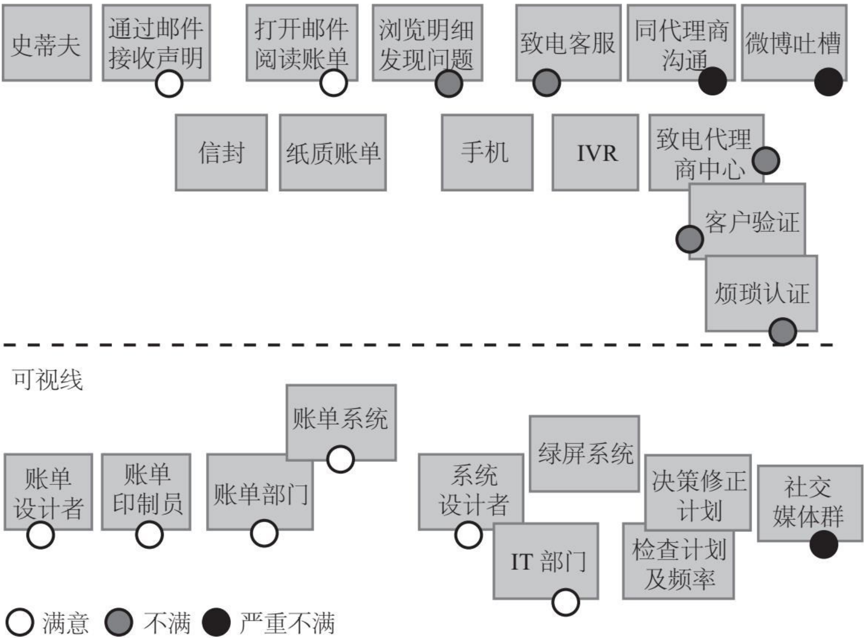


图3–4 客户购买经历背后的影响因素

接下来就是最有趣的部分了。你需要做的是对这些贴纸标注不同的颜色。以我们设置的这次练习为例，我们使用不同颜色的圆点作为标注，以方便移除。在做某个决策的时候，这些不同颜色的圆点可以帮你简化操作。将你所描绘的生态系统中的每一个步骤所涉及的人的观点用圆点标注，白色的点表示运行良好的部分，灰色的点表示可能会引起他人不满的部分，黑色的点表示会出现较大问题的部分。

从这个测试中，我们得到的结果跟本章开篇时提到的约翰·比雷的案例如出一辙（详见图3–5）。而你自己在建立这个生态图谱的时候，也会得到类似的结果。客户同人、产品或系统之间的互动，在员工或合作伙伴的互动介入之后就转为黑色标记了。而很多员工及合作伙伴的互动情况则保持白色标记，尽管他们可能会是引发客户不满的根源，而自身却浑然不觉。



我们预测的结果同实验的结论大体相似。但是尽管如此，我们还是对这些反复出现不满的客户和对此浑然不觉的员工、合作伙伴感到惊讶不已。从这个训练开始，我们就和不同的团队反复进行，而得到的结果却惊人的相似。

通过我们上面绘制的过程，你从现在起就可以找到客户的问题所在

并着手解决。不要犹豫开始第一步——这会从此刻开始对你产生帮助，即使未来你会遇到更加棘手的情况。

这个生态系统图谱可以伴随你走多远呢？随着你对客户和其购买行为历程更为深入的了解，以及你囊括了更多的客户群体和公司的其他人员进入你的生态系统图谱，你就会根据各个方面的用户体验提出建设性意见。这就是维珍传媒（Virgin Media）目前正在从事的工作。

案例分析：维珍传媒的生态系统图谱

肖恩·赖斯布罗（Sean Risebrow）是英国维珍传媒的用户体验总监，这家传媒公司是维珍集团旗下最大的分公司，同时也是英国最大的移动网络运营商，第二大小区宽带、家庭电话和付费电视供应商。

维珍传媒在用户体验方面的开端并不顺利。它于2007年合并了Telewest（有线服务供应商）和NTL（无线服务供应商）两家公司，并收购了维珍移动。那时，这3家公司提供的体验大相径庭，但无论是Telewest还是NTL，在用户体验方面都有着良好的口碑。

也正在此时，肖恩加入了这个团队。他们的工作是通过整合客户对企业运营的意见和反馈，来提升公司的整体用户体验。

为了了解客户的观点，肖恩决定开始绘制客户的购买历程。他将客户的购买历程分为6个独立的阶段，包括加入（订阅）、支付和寻求帮助等。接下来，肖恩和他的团队成员通过描绘一张过程图（类似于之前我们介绍的生态图谱）来探索这些历程中的辅助生态系统。这张图谱（还在不断完善中）令人惊讶不已：一张巨大的棕色牛皮纸上，覆盖着错综复杂的红色线条和彩色的即时贴。这些红色的线条将客户购买历程中的6个部分连接成流线型的模样——这个形状像极了维珍传媒的标志，这一点并非巧合。

对于肖恩来说，生态系统图谱是无价的。“在工作中，你非常需要了解客户的观点，因此，你必须要知道客户在每天会经历怎样的购买历程，”他解释道，“在我们看来，这种端对端的消费过程跨越了五大职能部门。”维珍传媒将用户体验生态系统图谱作为一个全新的起点。然而，用户体验却没有终点，这种图谱是众多旨在转化为公司用户体验的举措中一个还在不断扩充的部分。

同样，对于联邦快递来说，也有一个类似的案例。联邦快递在多年间一直在运用属于自己的生态图谱。然而，不同于有线电视行业，对于包裹运输业而言，用户体验生态系统可能不仅仅包括了自己的客户，同样还涵盖了客户的客户——这就让联邦快递的案例变得有趣了。

案例分析：联邦快递对其外部生态系统的管理

黛比·纽波特（Debbie Newport）是联邦快递公司渠道策略和流程团队的负责人。正如我们在第一章里提到的，联邦快递在重视用户体验方面的历史由来已久：这家快递业巨头的用户体验委员会每月都会召开一次会议，由公司的创始人、董事长、总裁兼CEO弗雷德·史密斯（Fred Smith）主持。

虽然在联邦快递这个图谱并不叫作“生态系统图谱”，但是联通快递所做的事情从本质上来说，确实是一种生态系统图谱绘制的训练。而这种形式的训练已经进行了10年。这家快递巨头所做的是绘制了一张客户的消费历程图，他们将其称为“客户走廊”（customer corridor）——客户同联邦快递之间进行互动的流程。

每一年，联邦快递都会进行一次调研，以辨别客户在经过这条“走廊”时哪些时刻是最重要的——例如收到一个快递。联邦快递一直在探索在这些时刻里，是什么决定了用户体验的质量。当发现了问题的时候，他们就会出台计划来解决问题。这些计划都会经用户体验委员会监督，所以这些问题基本上都会得以解决。

2008年，黛比·纽波特小组建成，目的在于解决某些具体的问题。这些问题产生于当客户从一个渠道转移到另一个的时候，例如客户从网站转为电话服务时。对于解决这个问题而言，最大的挑战之一是找到问题的源头。“你在一周之内不会改变整个生态系统，”黛比解释道，“我们在250多个接触点里摸索，最终回归到48个客户最经常使用的接触点上。然后，我们将这48个接触点用极其详细的图谱进行分析。”

黛比的团队能分析出客户最常用的接触点，并进行逻辑性关联，比如从网页上“跟踪包裹”到致电客服询问为什么他们在网络上找不到自己包裹的相关信息。进而，他们将这些内容带入“客户走廊”的研究中，来寻求改进的途径。通过分析客户忠诚度的情感驱动，他们可以得到哪种提升计划以加固客户的忠诚度。

黛比团队的下一步则是让那些接触点的负责人加入她的提升计划中。如果你曾经在同事的工作中“伸出援手”帮忙解决问题，那么你就会知道，这其实是一个很敏感的情况。你在说出“嗨，我来帮你”的时候，也是在冒险，因为对方会觉得你的意思是“嗨，我要迫使你进行改变”。用《迪尔伯特》（Dilbert）漫画的创作者斯科特·亚当斯（Scott Adams）的话来说就是，“改变是好的，那你先来啊”。

但是，对于改变的敏感性也非一成不变的。事实上，在联邦快递公司，黛比的解决方案就显得十分积极。在企业营销高级副总裁也就是黛比的上司——劳丽·塔克（Laurie　Tucker）看来，“你可能会觉得当黛比提出要为其他部门的体验进行提升时会遭到拒绝，但其他部门却对此激动不已。他们会说，‘我一直就知道我有这样的问题，但我不能跟我的同事说，你要做出一些改变来解决我的问题。’”

联邦快递所面临的最大问题之一，是当客户错过邮件（包裹）投递时间时该如何处理。在客户的门口贴一张通知并非难事，而真正有挑战的部分是之后如何将邮件交付到客户手中。

虽然联邦快递已经在这方面从自身角度上做出了实质性的改善，但是，这毕竟是一个双方的问题，联邦快递能做的其实很有限。这是因为，想要真正解决这个问题，从整个用户体验生态系统上看，要发生改变的部分不是联邦快递所能控制的。他们需要为这个问题设计一个解决方案，从消费者向零售商或生产商订购商品开始，就要对他们提供相关的送货方式及交付信息。

从更深层面讲，这其实是一个“跨平台”的问题。如果零售商或生产商没有通过电话或网页的形式提供正确的信息——例如，接收者在什么时间段可能会在家，然后把物品交付联邦快递，快递过程就会失败。但是联邦快递并没有获得准确信息的优势，因为这部分零售商或生产商也是联邦快递的B2B客户。

分析表明，在联邦快递庞大的客户群中，有一小部分的客户指责其错过送递时间的情况高得不成比例。这些抱怨大多是因为联邦快递并未接收到正确的投递信息所导致的。由此可知，想让更多的消费者及时接收到邮包，联邦快递需要修缮这部分来自其客户的问题。但是当联邦快递的客户经理在首次提出想要帮助他们的客户重组这部分生态系统时却碰了钉子。这并不像在联邦快递内部的情况，此时这种“帮助”听起来更像是他们在说：“嗨，我打这个电话的原因是我需要你们进行一些改变。”

这就需要黛比的团队去寻找另外一种方式了——同他们在联邦快递内部所采用的举措一样。劳丽·塔克认为：“当渠道管理团队向客户展示，一旦快递失败的时候将会浪费他们多少资金时——因为他们的客户并没有从他们的服务或产品中获得享受——此时，沟通的结果就会变成‘啊！现在我明白为什么需要你们的帮助了。’”

此后，结果发生了天翻地覆的变化：消费者获得了更好的快递体验；联邦快递获得了客户更高的忠诚度；客户将他们的产品如期送到了消费者手上。

而这一切，都源于对用户体验生态系统的深刻理解。

如果你想抢占一席之地，那么你必须认识你的生态系统

对于这一点，其重要性不言而喻：如果你想提升公司的用户体验，那么你必须从理解自己的用户体验生态系统开始，否则你能解决的问题也只是九牛一毛。如果联邦快递并没有引导其客户解决问题，那么他们就不可能从根源上解决这个快递不能及时签收的问题。目前，对于全世界的各个公司来说，认识用户体验生态系统也是刻不容缓的。

认识你的用户体验生态系统，是在用户体验方面抢占一席之地至关重要的第一步；而如果你想在用户体验领域独占鳌头，那么需要做的就更多了。如果你想赢得更多的客户，并能长久地留住这些客户，实现利益最大化，那么你需要掌握一个成熟的用户体验组织的六大原则。

我们将在第四章为你详细介绍这六大原则，并将展示部分优秀的公司通过提升自身的用户体验成熟度来获得持续竞争力的案例。

---

[1] IVR，Interactive Voice Response，互动式语音应答。——编者注

Outside in

第二部分

用户体验的六大原则

第四章
从保险杠贴纸到商业原则

2010年1月，USAA开始了一场激进的重组计划，这项计划进行了2年之久。其旗下直接对接客户的9000名员工——包括市场、渠道管理、销售及客户服务小组，划归分管用户体验的副总裁韦恩·皮科克进行管理。

对外看来，这种重组似乎有点盲目。USAA作为一家综合金融服务机构，每年向800万户美国军人家属提供保险、银行及投资产品，在其业务方面，并没有表现出任何低迷的迹象。事实上，当公司决定进行重组时正值经济危机，而USAA的业务却一直在强劲增长。所以，为什么要在这么成功的时候“乱”来呢？

答案很简单，虽然USAA已经成为用户体验方面的领跑者，但是公司高管却认为USAA仅仅处在用户体验这条征途的半路上，需要进一步发展全面的客户中心架构。他们的观点是正确的——过去的方式带来了曾经的辉煌，却不能成就未来。

到那时为止，USAA在用户体验方面的成功是由于其客户中心的文化传统所致。这种企业文化是由公司的使命所决定的，而其使命便是为会员的子孙后代创造更多的财富。韦恩在新员工训练营发言时强调说：“我们的口号比自身的价值更大，我们的目标比我们出售的产品和服务更重要。”

当你身处于一家拥有此类文化的公司时，你就会像条件反射一样全心为客户做事情。而当你在一条单一的业务线上工作时——比如解决保险索赔问题——你对于任务的认知也非常明确，这样一来，对他们而言，该做什么不该做什么就很容易区分。

但是，事实上了解自己的工作需求并非一直轻松容易。因为USAA的会员并不会同公司存在互动，他们认为这些任务都很简单，只需在一条单一的业务线上按部就班地完成即可。相反，他们却会对某些混乱、复杂的大事件同USAA进行沟通，例如搬到另一个城市定居等。

“当一名陆军上校从位于宾夕法尼亚州卡莱尔（Carlisle，Pennsylvania）的军事院校毕业，搬往卡森堡（Fort Carson）时，”韦恩解释道，“这个情况远比房屋保险和新抵押贷款复杂得多。在接下来的6~8周，他很有可能会被调派到阿富汗。对了，顺便说一句，12个月内，他要经历两次大的搬迁。”

由于USAA深切了解在这位客户的生活中将会发生什么事情，所以对于USAA而言，工作就会相对明了，他们知道这位军官将会面临一系列挑战，而在这个过程中，他急需得到帮助——包括找到一位房地产经纪人，找房子，在合适的价位上买房，申请贷款以及买保险，这一切都要在2个月内完成，同时还要帮助家人适应这个新的城市。不幸的是，大多数USAA的员工并不了解这种端对端的用户体验历程。他们的业务规划并不能让他们了解到客户在其他方面的需求。而即使员工们了解到了客户的体验历程，USAA所提供的产品和服务也不能涵盖全程。这只是公司的机制问题。

USAA总结经验认为，为了实现真正的客户中心化，公司的运行需要从客户的角度出发。这就需要一个世界一流的“客户之声”项目，由此USAA便可以从一种全新且更为深刻的角度了解客户所需。这需要一项基于客户需求的客户细分计划来设计产品和服务，还需要可以引领USAA以一种全然不同的方式进入市场，并打破传统产品区隔的组织和管理架构。简而言之，USAA需要的是在业务上的彻底转型。

韦恩对此总结道：“我们在过去的5年里一直在重申用户体验，我们循序渐进，但是，现在你会遇到一个拐点，如果你想走得更远或者你想比别人走得更快，那么你就需要做出改变。”在这个案例中，这个改变是巨大的。

用户体验发展

USAA的经验是让你重组公司架构，将每位员工都划归某位领导实行“沙皇”制管理吗？事实并非如此，虽然这种方式在正常情况下是行之有效的。但USAA给我们的启示是以一种商业策略的方式来实现用户体验，因此，你就需要改变你的经营模式。你需要从客户的角度出发来管理业务，并且你需要将这种方式规划到系统化、可重复、有纪律性的模

式中。

这其中的重点很容易被忽略掉。据我们所知，在许多行业中，用户体验方面的短板使某些公司无法成为业内的领导者。我们也了解到，很多公司因形成了用户体验生态系统并解决了存在的问题，或为公司节省了数十亿美元，或增收数十亿美元资产，或两者兼得。你也许通过综合查找与修复方式很容易就可以画出生态系统图谱，而你需要做的是让你的潜在可能实现最大化。

但是事实却并非如此。最终，你会希望通过改变员工的工作模式来打破这种查找与修复的闭环，因此，你可以在初期就避免这些问题的产生。你也会希望寻找一种方式来实现自我与他人竞争力的区别。要实现这些，你需要一个飞跃，需要从解决个案到实现提升用户体验的综合解决方案的飞跃，这种综合解决方案需要系统地设想、设计、实施及管理。

六大用户体验原则

所有成熟的企业都运行着一套完整、标准化的用户体验系统，以提供高质量的服务。这就像是会计师事务所出版书籍为其他公司提供帮助或奉献力量一样；也像制造商，他们不需要每天早上起床之后开始考虑，如何在这一天生产出高质量的部件；同样，零售商的经验告诉他们如何保持供应量和库存；媒体的经验告诉他们如何让新闻登上网络、印制出版。这些都是已经成熟的业务。

企业希望获得高质量的用户体验，同样需要熟练运行一套完整、标准化的体系。构成这套体系的经验必须遵循六大原则：策略、客户认知、设计、测量、管理及文化。

弗雷斯特的首席分析师梅甘·伯恩斯（Megan Burns）回溯从1998年开始，弗雷斯特根据用户体验的各项研究成果，提出了用户体验的六大原则。她同时研究了在用户体验指数上获得高分的企业案例。“我的目标就是建立一个框架，总结出那些最佳的实践方式，让人们在这个领域中能够有最直观的认知，”她解释道，“这个框架会给在用户体验方面的新人一个对未来此领域的直观愿景，这是最真实的，但并不具有压倒性优

势；而对于那些在用户体验之路上探索的实践者而言，这个框架会给他们提供一种调整组织架构的方式。”

这些原则呈现了那些在用户体验方面始终保持优势的企业的经验。如果你也希望在用户体验方面有所成就，那么以下这些也是你要关注的重点。

六大成熟用户体验原则

策略

•定义用户体验策略，以描述既定的用户体验。

•同公司的整体战略保持一致。

•同公司的品牌诉求保持统一。

•将用户体验策略分享给公司的全部员工（例如，分享文档、开设培训课程等）。

客户认知

•征求客户关于公司体验的反馈（例如，通过问卷或访问形式进行）。

•收集整理来自用户体验的主动反馈（例如，通过电话、电子邮件或者社交媒体的发布情况获取）。

•收集员工同客户之间的互动信息，以及在提供用户体验时所扮演的角色信息。

•在自然环境下进行观察性研究（例如，内测、暗访等）。

•通过交叉研究和组织边界分析客户的洞察，从中抽取引发客户质疑的问题并寻找改善机会。

•用一种便于员工了解并运用的方式记录整理客户认知（例如，客户角色认知、客户购买历程、用户体验报告中来自客户的声音等）。

•共享客户认知给全体员工（例如，分享文档、开设培训课程等）。

设计

•随着用户体验设计过程的确立，一项新的体验模式就被引入了，或者说既有的体验模式发生了实质性的改变。

•利用客户认知的成果及洞察，聚焦重点，定义用户体验项目改造要求。

•将客户、合作伙伴及员工都作为用户体验设计过程的一部分纳入其中（例如，共同创新）。

•运用迭代理念、原型构建和评估的方式作为用户体验设计的一部分。

•确定与客户之间形成互动关系的因素，例如建立人与人之间复杂的相互依存关系、过程及技巧。

测量

•根据客户对体验的评价及公司的运营模式定义用户体验的质量框架（例如，渠道、业务线等）。

•定义用户体验指标的细分模块，该部分内容涵盖各个小组、个体角色以及公司员工在用户体验质量方面所做出的贡献。

•测量客户基于用户体验质量框架评判标准所做出的体验评价。

•收集关于客户评价构成要素的每项体验（例如，互动时长、错误产生等）的描述性指标。

•分析用户体验指标，来决定在主要客户群之间、各项任务之间（例如，产品购买、获得服务等），或体验构成部分（例如，工作人员服务态度）之间的用户体验质量。

•构建用户体验质量驱动因素（例如，效率、准确度），同用户体验评价（例如，便捷度、可信赖度）以及业务成果（例如，销量增量、客服投诉电话）之间的关系模型。

•与全体员工分享用户体验指标及模型（例如，发布报告及公示，开设培训课程等）。

管理

•在全公司内部建立持续有效的用户体验标准。

•将用户体验策略作为评估项目资金及优先级的重要组成部分。

•以影响用户体验的因素作为公司对政策、流程、技术以及传播

等业务决策的标准。

•保留一个专门用作提升用户体验的计划，设置专人执行。

•在必要时，定期检查用户体验计划的执行状态和指标，检测面向业务目标、调整策略及资源匹配的进度。

•在完成用户体验管理任务中，为每位员工分配特定角色作为所处职务的必备要求。

•以在用户体验中所扮演特定的角色标准来衡量员工的表现。

•促进跨组织间的协调工作，对于既定的体验任务予以分包。

•在某项策略、业务流程、产品、技术，或其他系统发生变化并影响到用户体验时，积极重设体验策略。

文化

•以客户中心价值作为雇用及选拔员工的标准之一。

•以执行公司用户体验策略的特定技能作为雇用及选拔人才的标准之一。

•提供培训以帮助新老员工获得在公司用户体验策略中的必要技能。

•向员工、客户及利益相关方（例如，股东、合作伙伴）传递用户体验的重要性。

•公司内部收集并分享用户体验的经典案例。

•展开会议、规范形式、强化用户体验的重要性，以及公开达成用户体验所需的要求。

•建立非正式奖励机制和庆祝活动，树立用户体验楷模。

•建立正式奖励机制（例如，加薪、奖金、晋升）来贯彻用户体验指标。

1.策略

策略是统筹全局的战略规划。建立起用户体验策略，需要一系列的实践规划，使其同公司的整体战略及品牌诉求相统一。将策略同员工分享，作为决策以及业务优先级制定的依据。

用户体验策略定义了预期的体验。Costco是一家美国仓储式自选商店，客户在其中购物需要推着巨大的购物车，穿梭在堆满了大量昂贵商品的大型货柜之间。而在苹果商店的情况就大不相同了，在苹果商店里，客户的购物空间相对空旷，而当客户需要某件高价商品时，会有专业的店员给出意见，帮助客户选择适合自己的商品。对此，你很难说谁更胜一筹，但这是由公司的整体策略决定的：Costco是一家成本领先的公司，而苹果的整体策略是创新。

策略的制定是至关重要的，因为它为你的用户体验设计、执行、管理和测量提供了蓝图。没有此类策略，你、你的员工以及你的合作伙伴都会对该执行何种体验迷惑不已——是像Costco，像苹果，还是像其他公司一样呢？更糟的是，你可能会错误地搭配各个环节，让用户体验变得不伦不类，例如，你可能会让苹果商店的天才店员站到Costco的货柜中间，而客户对此根本不会在意，只会担心自己是不是还需要为这样的服务埋单。

2.客户认知

客户认知规则的制定，可以实现对于客户是谁、客户需要什么，以及在互动中客户对公司口碑的管理。换言之，客户认知可以将人们对于客户的猜测变为真实的、可实现互动的洞察点。

客户认知包括一系列调研实践，例如开展观察研究（假设消费者在自然环境下进行）、收集客户反馈（既包括主动反馈，也包括被动反馈）、收集来自员工与客户之间互动情况的信息。客户认知过程也包括在调研过程中对获得的信息数据的分析，还包括以一种便于理解和分享的方式，将你的调研结果同员工以研讨会等方式进行分享。

客户认知是用户体验环节中的基石。如果没有这个程度的洞察，你很有可能在尽心为客户服务的过程中惹恼他们。总部设在美国的Geek Squad是一家计算机服务公司，这家公司在与客户进行互动时，会根据客户类型制定不同的服务方针。如果这位客户是“吉尔”（Jill），一位生活在郊区的母亲，平时会用电脑上网获得一些日常的科技资讯。对她而言，技术就好似一条水管，而Geek Squad就像是一家管道公司，当她的水管出现问题时，她就会打电话给管道公司进行维修。

然而，Geek Squad的客户也可能是“达里尔”（Daryl），他是一位

科技达人，喜欢亲力亲为，而有时他也会因为一个科技产品的问题而进入困境。如果Geek Squad对待吉尔同对待达里尔的解决方式一致，那么后果将不堪设想。当Geek Squad的工作人员到达里尔家里进行服务时，他可以同达里尔畅谈最新的科技创新，而同样的话题对于吉尔来说，却是无聊透顶。

3.设计

设计方面的实践经验可以帮助公司进行规划，并在后期实现与客户之间的互动，以满足或超越客户的需求。它涵盖了这个复杂系统的诸多因素：人、产品、接口、服务以及很多面对客户的场合，如零售点、电话，以及诸如网页和手机应用程序等新媒体。

设计会明确定义出交响乐团表演和地下乐队演出之间的差异。交响乐团表演是经过精心设计、排练来表演的——就如同那些领先的公司为客户提供的体验一样；而地下乐队则会随性表演，演出的质量高低不等——就像那些普通的公司所提供的服务，也许随着时间推移，我们就会停止与它们之间的交易。

设计方面的实践规则包括一个正式的设计过程，如根据从客户认知中获得的洞察将服务的重心放在满足需求上；识别出形成互动的人与流程，以及技术同生态系统之间的相互作用，要格外留意的是，在这个设计过程中，客户、员工以及合作伙伴都是其中不可或缺的一部分；运用迭代理念进行塑造、原型设计以及评估。

最初，设计可能会产生错误的理念，而过分关注改变用户体验中对客户而言重要的部分。但凭借来自客户、员工及合作伙伴的专业意见，会设计出全新的解决方案——它可以通过现实中更接地气的解决方式来避免失误。

凯文·彼得斯在欧迪办公进行了大量关于设计的实践。通过设想和定义客户所需的到店体验，欧迪办公建立起了“货架图实验室”（Planogram lab）——一间在南佛罗里达总部附近并不起眼的店铺原型。在那里，他带来了一部分客户，帮忙设计优质到店体验的雏形，后来，他又将这些设计带到实验室之外进行测试。从地面的空间大小，到货物在货架上的摆放方式，再到店员摆放货品时所站的位置，凯文将一切都进行了全新的设计。

4.测量

测量实践为公司优化用户体验质量带来了系统性的量化标准，为员工和合作伙伴提供了有效的洞察。这是你如何将用户体验指标同诸如销量和专业度等传统业务指标对齐的方式。

这项量化用户体验质量的实践，包括选择特定的测量指标，继而定义这些指标中包含的各个部分，如团队、角色设置以及组织中的每个个体。

测量方面的实践可以帮助公司为员工和合作伙伴提供行而有效的洞察，包括：在现有的框架标准下，测量客户对于其体验的观点；收集描述性指标（如互动的时长，出现的错误）；分析用户体验指标在重要客户群体、任务（如获得的服务）或体验的某个方面（如工作人员的友好程度）体验质量差异的决定因素；建立用户体验质量的驱动因素（如效率）、客户观点（如容易性或可信赖度）同业务绩效（如销量增长）之间的关系模型；最后，同员工分享这些用户体验指标及模型。

这个环节在用户体验系统的构架中是尤其重要的，因为测量让公司了解到它的用户体验现状，发现提升的机遇，并随时追踪体验执行情况。它将点对点地联结起用户体验中的各个要素来提升体验，从用户体验的各项努力中获益。

科技巨头易安信公司（EMC）拥有一个复杂的测量框架。这个测量框架首先确定了影响客户忠诚度的因素，例如交易的便捷程度。其次，基于客户在整个体验过程中的满意度制定优先级。这会对易安信形成指导，什么是需要立刻修复的，什么可以慢慢来，什么可以维持现状，而什么又可以成为公司的竞争优势。

5.管理

用户体验管理原则是一系列可以帮助公司以一种积极而有纪律的方式，对用户体验进行管理的原则。如果你的用户体验策略是你要实现的目标，那么管理原则则会提供参考和规则。它通过责任分配和工作流程的转化而实现。

关于责任分配相关的实践，包括了在组织内部将用户体验管理任务细分，通过加速各小组之间的合作实现既定体验的任务分包。

而关于任务流程的实践则包括：定义一组用户体验标准；将对用户体验的影响因素作为主要业务决策的决定因素；用户体验策略作为评估项目资金及决策优先级的要素；维护专门的团队执行用户体验提升项目；定期审查用户体验项目进程及标准；依据用户体验标准来评估员工的表现；根据实践中的变化积极调整会对体验带来影响的因素，如政策、业务流程、产品、技术以及其他系统等。

管理实践在整个用户体验过程中是必不可少的，因为它可以让每个人在用户体验生态系统中为自己所处的位置负责，并有助于将那些不良的体验拒之门外。管理实践同样为用户体验的提升建立了基础。

用户体验管理实践会从多个方面来约束人们对自己的工作负责，范围包括了执行监管，例如联邦快递的用户体验监督委员会，对一线员工每天的督促。

而流程管理则会促使对用户体验的关注渗透进每日的业务决策中。举例来说，加拿大邮政局要求所有提出资金需求的部门，回答10个在业务案例中以客户为中心的问题。这可以保证所有的领导者不仅仅考虑到自己的项目是否会影响到公司的收益底线，同样也会让他们深入考虑自己的项目将如何为用户体验带来良好的影响。

6.文化

文化原则是帮助你创建出一个有共识的价值观和行动实践的系统，以促使员工创造出优秀的用户体验。或许，你可以认为这是一种当你不在现场时来规范员工行为的方式。文化规则的实践可以分为3类：聘用、社会化和奖励。

聘用实践包括对应聘者客户中心价值观，以及是否具备公司的用户体验策略中所需技能的考察。这两者中，最重要的是价值观——如承诺全心全意为客户提供服务。我们经常会听到的这样的说法“聘用的是意愿，训练的是技能”，这其实就意味着“教授某人一项技能，要远比改变他们的核心价值观或性格来得容易”。

社会化实践包括向员工、客户及其他利益相关方传递用户体验的重要性；训练新老员工在实现优秀用户体验实践中所需的技能；在员工之间分享用户体验的优秀案例；举办“仪式”和日常规定，强化用户体验的

重要性。这些实践中，“仪式”和日常规定是最少却也是最有趣的部分。你可以在安普夸银行（Umpqua Bank）这样的公司中看到类似的实践，员工们每天都会被召集在一起进行5分钟的“激励时刻”，让他们轮流分享在同客户接触中得到的经验和教训。

奖励机制则是用户体验指标同常规奖励（如奖金、提升）之间的联系，利用正式的奖励和表彰来突出用户体验实践。而非正式的奖励机制往往是被忽略的部分，但是这种奖励制度却具有极大的激励性。举例来说，星巴克采用马克杯奖励个人。来自合作伙伴的奖励便是感谢你做出的“不寻常的贡献”。

文化原则或许是这几大原则中最强大的，因为它将其他五大原则深深印刻进员工的基因之中。迪士尼、Zappos（美国一家知名鞋子销售网站）、美国西南航空、丽思卡尔顿酒店（RitzCarlton）以及联邦航空的成功都源自其客户中心的企业文化。那是因为企业文化将卓越的用户体验转化成了一种习惯，通过建立用户体验生态系统，轻松应对此后的挑战和变迁，这便是用户体验领域中提升的良方。

想了解客户中心的企业文化究竟会有多大的魔力，我们之前提到的USAA银行便是最好的证明。2011年春天，风暴肆虐美国大陆，USAA在受灾区每周7天、每天12小时轮班，坚持8周之久。USAA的高层领导亲自探访驻地，在家办公的员工也同当地的同事时刻保持联系，彰显了强大的团队意识。这种行为源自那种植根于心的理念——一线的队员正在为公司做着最重要的工作——在他们值班期间关注客户的需求。正如在USAA的大会中他们常说的，“我们所做的一切都是应该的”。

承诺时刻

掌握这六大用户体验的基本原则，需要付出时间和努力，但这种付出是必需的。正如我们在第一章里提到的，这是客户的时代。你不会通过生产力、分配力或信息的把控力而成为胜者——因为这些已经都被商品化了。你也不会通过控制产品和服务的信息流而取胜。通常你的客户对于你的产品、服务、竞争者及价格了若指掌——这也不再是信息时代了。

如果你想在当今时代或在不久的将来获得成功，那么在此时此刻，你就需要卷起你的袖子，开始建立属于你的用户体验原则。或许对你来说，这有些危言耸听，可能会让你觉得可怕，但更可怕的是如果你不行动起来，你就会离你的客户越来越远。

不过也不必太过忧心，因为你的对手并没有意识到游戏规则已然悄然发生了改变。有人意识到了，但只是听之任之，而你所要做的是投身到这种变化之中。这种变化的传递源自2011年中期，凯文·彼得斯在欧迪办公的投资者大会的演讲中。那天，他站在讲台上对众多投资者讲述他在欧迪实施的经营转变。礼堂里挤满的听众里不乏众多凯文的竞争对手，从办公用品超市到大型零售商。当他离开礼堂的时候，他无意间听到竞争对手对同事说，“这真是很有趣。我们下周回去之后，要给员工发一份备忘录，告诉他们要对客户好一点。”

我们希望，对你而言改变你的经营模式要做的事情有很多，而不仅仅是一份备忘录这么简单。而我们也希望在我们的帮助下，能让你的经营模式转变得轻而易举。在接下来的几章里，我们会讲述如何在用户体验的六大原则中开发你的潜能。对于每一项原则，我们都选取了最佳案例为你进行展示，并且我们会将这些案例通过对彼此之间的解读紧密联结起来，从而为你呈现完整的解读。

看，风向正好，是该扬帆起航了！你的客户和公司会感激你所做的这一切。

第五章
策略

弗朗西斯科·皮塔（Francisco Pita）最近遇到了一个大难题。机场服务质量检测小组最近刚刚公布了一组欧洲乘客的调研结果，结果显示，葡萄牙南部的法鲁（Faro）机场得分最低。同时，他管理运营的全日空航空公司（ANA）葡萄牙机场，在调研中的排名也是很不理想。

许多全日空的管理人员在获知此消息后非常失望，而作为法鲁机场营销与客户服务部的负责人，弗朗西斯科尤为困惑。“如今人们将机场服务同酒店或零售店获得的服务相比较。”他解释说。法鲁机场提供的服务并没有跟上客户的期待。

对弗朗西斯科来说，这并不仅挫伤了他在事业上一直以来的骄傲，还影响到公司的利润。要理解他的困境，你首先需要了解机场的商业模式。机场通过每天招揽更多的乘客，并吸引这些乘客在候机楼购买商品及服务来赚钱；同时，它还需要吸引更多的航空公司安排航线进出。对于一个机场来说，真正的客户并不是旅客，而是那些使用其登机口和候机楼的航空公司。因此，数十年间，弗朗西斯科和他在全日空的同事们都把关注的重点放在了与航空公司的关系维护和基础设施建设上——例如行李运输和跑道维护。

弗朗西斯科知道只倾力在幕后打造完美的物流服务已经远远不够了。在竞争激烈的欧洲市场，他需要把焦点放到在机场里逗留的成千上万的乘客身上。但是，到底该怎么做呢？

开发一项更优质的机场体验是个复杂的问题。航空旅客可能会乘坐出租车或公共交通工具到达机场，还可能把私家车停在机场外。一旦进入机场，他们可能会在某一家咖啡馆消费、在某家餐馆吃东西或者去纪念品商店买东西。同时，乘客必须经过一系列复杂的安全检查。当然，那些航空公司已经雇用了大量的安检和登机口工作人员。过去的研究表明，旅客会把在机场的经历看作一次完整的体验，通常情况下，他们不会了解到哪些是航空公司提供的服务，哪些是其他公司提供的服务。

弗朗西斯科被2个问题困扰得夜不能寐：机场运营商在这个复杂的

生态系统中应该扮演什么样的角色？它又该为乘客提供什么类型的体验呢？他不能效仿其他机场运营商的最佳案例——即使他们的执行看起来完美无瑕，这种做法充其量也只会让他与法鲁机场的竞争对手平起平坐。为了方便其他欧洲机场的乘客前往，同时也避免出现执行失误从而浪费数百万欧元的设施投资，他急需制订一项计划——一项乘客体验策略。

事实上，因这件事失眠的并不只有弗朗西斯科一个人。当他提出制订一项策略来提升法鲁机场的用户体验时，全日空董事会认为这项策略应该扩展到全日空旗下的8家机场。因此，弗朗西斯科将负责服务机制设计的团队引入一个多项项目中，来帮助员工认识乘客在旅行经历中的需求和期望，并将这些洞察转化为乘客在机场服务中的一个全新体验。

弗朗西斯科的团队在机场展开采访，了解了乘客在机场的行为，最终确认了乘客最普遍的需求和期望。举例来说，旅客希望感受到机场为迎接他们做了充足的准备，让自己对下一段行程充满信心。但是，即使是那些经验丰富的乘客也会在走下喷气桥进入终点站的时候感到压力和方向迷失。乘客还希望机场更有地域风情，能够真实地反映葡萄牙文化。

从这些发现中，设计团队和全日空制定了机场运营商应该充当的3种角色，以规范其行为：

•顾问：知识渊博的资源，协助乘客做好出行准备，到达机场，并在旅途期间即时通知乘客重要信息。

•伙伴：做乘客有用的向导，了解乘客喜欢什么，通过量身定制的机场设施为乘客提供一场愉悦的机场体验。

•英雄：在乘客遇到困难时提供帮助，做出保障，并帮助他们回到正确的线路上。

等他们的乘客策略到位，设计者和全日空就可以设计出一系列相应服务和机场互动形式来支持这3种行为规范。例如，他们通过在开放的休息室提供交互显示器播放旅游信息来增强其顾问的角色。而为了扮演好伙伴的角色，弗朗西斯科的团队提出提供母婴设备的设想，并提供更衣室、童车租借站、儿童游乐区和可贩售尿布及婴儿食品的自动售货机，通过这些设计来减轻带小孩父母出行的压力。

这一战略工作完全改变了全日空的情况。全日空旗下机场针对特定的乘客类型提供了不同的解决方案，例如，家庭、团体、高端商旅人群等。乘客体验已经成为弗朗西斯科和他的同事在各种业务决策中重点考量的因素之一。

伟大的用户体验绝非偶然

弗朗西斯科和他的同事在制订这一系列全新的机场服务前，没有一项总体的策略吗？当然不是。那这些服务是不是能够满足乘客的需求，为全日空带来附加的收益，并吸引更多的航线停驻呢？或许吧，如果他们幸运的话。这些服务是不是已经建立起了综合而连贯的乘客体验，帮助乘客在飞入葡萄牙境内时形成合理的期待值？也不尽然。

伟大的用户体验的产生绝非偶然。它们诞生于每天在你的用户体验生态系统中客户做出的无数刻意决定，而将这些“决定”关联起来，员工和合作伙伴需要有一个共同的愿景：用户体验策略。如果没有灯塔，员工就只能随机前行，他们的决策和行为将不可避免地降低胜算，即使他们绝对出于好意。

以最近在一家大型互联网公司发生的真实情况为例。用户体验的负责人发现，在支持部门并行了3个项目：第一个要转移更多的客户到聊天支持功能，第二个要让客户远离聊天支持功能，而第三个项目则倾向于为聊天支持功能拓展3种附加语言。这3个项目的负责人真诚地认为他们的独立改进措施将会为其用户体验带来改善，但他们并不知道还存在其他的项目。

不幸的是，类似的情况正在这个世界的各个角落里循环往复。为什么呢？这是因为大多数企业都缺乏一项纲领性的用户体验策略。

你不会在不清楚公司的整体企业战略的情况之下，建议自己的公司在一个特定的部门增加人手、推出一个新的产品线、收购另外一家公司，或者大力支持某项营销活动。同理，你也不应该在没有整体战略的情况下来决定如何同你的客户进行互动。

用户体验策略必须服从于企业战略

那么，对于你的公司来说什么才是正确的用户体验呢？遗憾的是，大多数公司并没有花时间来正视这个问题，它们只是试图效仿这个世界上最著名的用户体验大师：苹果。

自2001年第一代经典款iPod推出后，无论是什么领域的公司都对苹果十分歆羡。10多年来，高管们一直在问我们，他们要如何才能成为"定期寿险中的苹果"，或者"汽车零部件中的苹果"。花旗银行甚至聘请设计苹果专卖店的建筑事务所来设计其旗舰店，旨在打造"未来的分支"概念；一家银行的支行竟然同苹果商店有着惊人的相似之处。

问题与解决方案至此已经非常明确：明目张胆地去复制另一家公司的用户体验——无论它到底有多好——并不只是粗鲁的问题，它最终会让你彻头彻尾地惨败。值得肯定的是，苹果的用户体验始于它对于设计和创新的不懈追求，但是这并不意味着这种用户体验就可以适合其他公司。你是不是也有同苹果一样的企业战略呢？如果你的回答是否定的（99.99%的公司会落入这个行列中），那么你就需要将重点放在定义用户体验上，并且最好可以将用户体验策略同企业管理团队的规划对齐——公司的目标市场、价值主张、独特优势、收益目标以及核心价值观。

以拼车公司Zipcar为例，它的商业模式是通过自助服务实现成本优化。它的会员使用该服务来替代买车，除了价格上的优势之外，更能感受到它带来的快捷和高效。会员可以通过Zipcar的官网或移动终端应用程序进行预约，这可以让他们体验到远程开车门、按喇叭的乐趣。一张通用的会员卡可以允许会员使用在加拿大、西班牙、英国和美国任何公司的汽车。拼车公司会通过成员的在线账户自动发送预约信息。

Box Home信贷公司——一家总部设在美国的抵押贷款公司，依靠同特定客户群体建立深厚关系来增收。Box Home信贷公司的目标受众是那些拥有高信用卡积分，且希望购买私有财产的人群，Box Home通过提供低利率、真实而个性化的用户体验给这部分人群提供投资建议。提供最初报价的信贷员会在客户申请的过程中同他们保持联系，每隔两三天就会以电话或电子邮件的形式为客户提供最新的申请状态。

试想一下，如果Zipcar在客户取卡车快速到宜家提货时，安排一位

礼宾接洽会是什么样的结果？而如果Box　Home信贷公司让客户通过自助申请的方式完成贷款过程，并且需要从在线论坛需求帮助，那结果又会如何呢？错误的用户体验，轻者会让客户感到困惑，重者则会让你的客户资源流失到竞争对手那方。这也就是你的用户体验策略必须同企业的整体战略相匹配的原因。

此外，你的用户体验策略必须配合品牌诉求。这似乎是显而易见的，但是对很多公司来说，事实并非如此——正如下文这家大型零售商的经历。

用户体验策略必须与品牌诉求相匹配

一家美国大型零售商的客户服务负责人前段时间致电我们，希望我们能够为他们的全国联络中心制订一个用户体验策略。我们立刻反问他——公司的品牌属性和价值是什么，而他们的反应却是无尽的沉默。没有一位零售商的客户服务部门负责人可以准确地表达这个知名而广受喜爱的品牌代表着什么，他们最终都承认，他们从来没有跟市场或品牌部的同事沟通过。

我们很快挂断了电话，并让他们去做功课——开拓这些部门之间的全新关系，了解自己的品牌，同时我们也坚持在他们把这些工作做完之前绝不开工。原因其实很简单：零售商的市场部每年都要花上百万美元进行顾问咨询，而每条广告信息包括软性的内容，都承诺在商店、网站和手机上提供客户服务。但是客户服务团队却没有接收到这些信息。因此，他们对于自己每天执行的决策无法做出评估——例如聘用什么样的人，接听电话时要怎么作答，或者如何解决客户的抱怨——这些究竟会成为公司承诺的例证还是伪证？他们也无法确定什么样的客户互动符合自己的品牌诉求。如果他们不知道这些，可以肯定的是，他们最终会浪费这笔巨额广告预算。

你需要引导每个层级员工的行为和决策，使他们能够实现公司的品牌承诺。这就是为什么你的用户体验策略必须匹配于你的品牌属性和价值。

假日酒店（Holiday　Inn）的管理人员就深谙此理。他们在将标志性

酒店品牌转化为用户体验策略之前，就着手对酒店大堂进行了大规模的重建。

案例分析：假日酒店的新大堂——体验反映酒店的品牌价值

“酒店服务业提供着一百年不变的东西，”埃里克·尼古拉斯（Eric Nicolas）感叹道，“一个房顶，一张床，一顿饭。”作为洲际酒店集团旗下品牌假日酒店的品牌管理总监，他知道这在用户时代是不会传得沸沸扬扬的。“如今，你需要给消费者更多理由来选择你。”

假日酒店最近完成了一次过亿美元的品牌刷新投入，更新了床上用品、卫浴产品，甚至是迎接客人的香薰，当你走进这个超过3000家特许经营酒店的任何一家，都会感受到其品牌带来的改变。但是对于配备了餐厅的750家酒店来说，整个产业链依旧存在大量客户流失的问题，很多客户会选择休闲餐厅，诸如澳拜客牛排餐厅（Outback Steakhouse）和池莉烧烤吧（Chili’s Grill & Bar），这让酒店的经营腹背受敌。甚至在早上，他们的客人更愿意去大街上的加油站排队买早餐。

酒店在餐饮业务上的问题，迫使埃里克和他的同事承认，连锁酒店的餐饮体验——包括食品质量、环境和价格——都有待提高。“在过去20年里，我们在餐饮方面也做出了一定努力，并期望能成为一个领先的品牌，”他解释说，“这部分经验是我们品牌管理的一部分。”

埃里克同设计与创新咨询公司Continuum及Ziba联手开发了一项用户体验策略。深入研究当下的竞争格局、行业发展趋势以及消费者需求，这为埃里克团队指明了一个方向：建立提供高中档餐饮选择的综合大堂和其他多样化酒店服务体验。这项调研同样让埃里克团队专注于为“每日英雄”（everyday heroes）提供服务——针对中等规模的商务和休闲旅客，这类人群自给自足，朴实无华，爱好交际。这项策略被戏称为“社交中心”（Social Hub），简单来说就是：“我们为客人提供灵活多样的选择，这样他们可以不出酒店就能买到自己想要的东西。他们可以在假日酒店找到他们需要的一切。”“社交中心”的核心概念封装于假日酒店的四大品牌属性之中——熟悉、包容、坚定、社交，并且将这四大品牌属性作为整个新

大堂体验的指导原则。

埃里克及其设计团队通过这些指导原则来审核大堂设计的每一个环节。例如，为了使大堂的整体环境能为那些“每日英雄”带来“宾至如归”的感觉，室内设计师放弃了那些黑色的大理石和沉重的天鹅绒，而选择了哑光瓷砖和棉制品。同样，IT部门因为美观度的原因，为酒店商务中心配备了苹果电脑，而技术人员却在这些机器上安装了Windows操作系统，因为他们知道这里的客人都不是典型的Mac用户。而为了让酒吧区域更便于交际，空间规划师则在吧台上增加了一块垂直的区域，这样就会像磁铁一样吸引更多人聚集于此了。

建立用户体验策略最终帮助埃里克将一场激烈的争论化为具有建设性意义的讨论。“有时候，谁的手里掌握了最大的客户谁就是赢家，”他说道，“但是那些指导原则帮助我们有理有据地探讨哪些思路是合适的，而哪些是不合适的。我们可以在自己品牌的基因内构建起对问题的探讨。”

你的用户体验策略要具体、清晰，便于记忆

为了建立起能与公司的业务目标和品牌诉求相辅相成的用户体验，你要效仿假日酒店，将每一项条款都详细表述清楚。这似乎是显而易见的，但是我们也见过很多公司抛出了一些模棱两可的口号，例如“我们要为客户带来与众不同的体验”或者“我们的目标是让客户满意”。然后这些企业高管会感到很不解，为什么自己员工不马上开始改变自己的行为。但是，他们怎么去改变呢？这些模糊的指令究竟代表着什么意思呢？

这个世界上存在着可以让你的用户体验在竞争中脱颖而出的无数种方式。对于这么多种选择，你又有什么想法呢？究竟采取什么样的方式会让你的目标客户满意呢？如果你不对这些进行详细的定义和沟通，那么你的员工就只能自己加以理解了。

这里有一个发生在美国另一家大型零售商的案例。某一家门市店经理试图通过烘焙巧克力饼干来完成上级提出的“超越客户期望”的指令；而另一家门市店经理则认为他应该“多走一英里”，事实上，他真的这么做了——他开车开了30英里为一位汽车抛锚的客户送了一部手机。这两

种截然不同的行为符合这家公司的策略吗？还是这两位门市店经理浪费了宝贵的时间和资源在一些错误的事情上了呢？因为这家零售商并没有一个清晰明确的用户体验策略，你就无法去评判两人的对与错。

这也就是为何你必须要定义你想要实现的用户体验。你的用户体验标准务必是实实在在的，这样，来自生态系统不同部分的员工和合作伙伴才能对做什么、不做什么有一个共识。一旦你完成了具体的表述和要求，一定要将这个雏形交到需要的人手上。例如，蒙特利尔银行（Bank of Montreal）为员工发放手册，以帮助他们牢记“我们为客户和彼此之间所做出的承诺”。至于瑞典最大的连锁药店Apoteket，则拍摄了一段5分钟的视频，向消费者展示其全新的“到家”及“到店”体检服务。

跨国银行BBVA的管理层同样通过这些方式取得了在用户体验方面的成功——随后他们又将这些体验全面提升到了一个新高度。

案例分析：BBVA用户体验策略不再“纸上谈兵”

由内而外的思维方式植根于当今许多银行的实践之中。“我们的管理模式和用户体验是基于目前的技术、现有的流程之上的，这是当下银行颇为理想的解决方案，而这种方式我们已经坚持了几十年之久。”BBVA首席创意执行官比阿特丽斯·拉腊·巴托洛梅（Beatriz Lara Ba r to lo mé）如此说，显然BBVA并不满足于现状。“我们想做的是开发一个系统，这个系统可以代表消费者未来最为理想的解决方案——然后再寻求一种方式让这个系统也可以为银行的业务效力。”

BBVA力邀Continuum来协助其发展这一战略。经过数月的客户调研、数据分析、研讨会以及头脑风暴，这个团队制定出了一套完整的指导原则，例如：“人文关怀——拒绝只对消费者做销售工作，BBVA的员工会在工作中与客户建立更为亲密的关系，以帮助他们明确自己希望从他们的金融期货中获得什么，并且为他们绘制出获得这部分收益所要经历的步骤。”他们勾勒出了新的互动形式，可以使客户与理财顾问共看一个电子屏幕（而不是只会看到顾问的电脑背面），并且可以通过手机直接在药店和酒庄里取现金。他们解释了这些情况是如何同主要的品牌属性诸如“透明度”和“便捷性”相关联的。他们通过绘制美妙的图表来描绘整个策略，整合了储存在云端、社交网络，以及一系列现有的和新渠道中的可视化信息。

该团队创建了一个全新的客户关系和分布模型——他们有数千兆的幻灯片来存储这项新的战略以及后续的相关活动。然而即使如此，还有两大问题亟待解决：BBVA的员工可以以正确的方式贯彻执行这项策略吗？如果可以，他们知道自己要采取什么样的行动来完成任务吗？BBVA并未打算做出尝试。为了使如此规模的革新策略能够按计划如期执行，银行所需要的不仅是一个设立在总部的精英小团队，它还需要来自全球超过10万员工的共同努力。为此，BBVA需要让这些策略付诸实践。

Continuum提出了一种具有突破性的方式来实现其用户体验策略：将位于马德里（Madrid）市中心占地上万平方英尺的办公室改造成一家类似概念车一样的银行。

试想一下，当你走进一家药店的情景：一切都是白色的。白色的地板、白色的天花板、白色的墙壁，还有白色的货架和工作台，甚至连每一只药瓶和每一管药膏也都是白色的。房间里唯一的蓝色（BBVA的品牌颜色是蓝色）是挂在墙上的几排借记卡，一个小触摸屏立在柜台前方，巨大的广告牌上写着：欢迎使用手机银行。

这是一家什么“药店”？

这其实是BBVA马德里创新中心的实体模型店。如果你绕着周围的墙壁看一遭，你会发现这里的客厅、酒窖和银行分行都布置成了白色的。当你在这个白色的地带四处走动时，你的注意力会短暂地被墙上的视频吸引，这也是空旷的墙壁上唯一的点缀——视频正在向顾客演示一位具有代表性的目标客户卡米洛（Camilo）如何从特定的地点存款、取款。看过了视频之后，银行的专业工作人员会走到你面前，教你如何使用智能手机的银行功能以及如何在柜台取款等操作。

在短短20分钟里，你就已经完全沉浸在BBVA为成为客户中心银行所制定的策略中。你会深深地了解到这家公司为未来实现与每一位客户之间的互动而设立的目标是什么。即使你不从事金融服务行业，或许也可以列出很多银行需要改进的地方。而当你走出这扇门，毫无疑问你会感受到一丝兴奋与启发。

自从实体模型店建成以来，吸引了成千上万的业内人士前往参观，

从银行高管到支行柜员都无法拒绝它的魅力。它在BBVA的用户体验策略中成为行之有效的因素，这也正是BBVA先前希望Continuum为其创建更小、更精巧的分行模型的初衷。如今，策略团队的成员正在全球范围内向位于欧洲、美国、墨西哥和南美的员工推行这个模型。BBVA实体模型店的成功，也加速了一种全新设计的推出，正如BBVA在马德里的试点一样。

为企业树立正确的典范

此时此刻你面临着一个需要做出选择的时刻。你可以让你的员工及协同部门继续对用户体验懵懂困惑，而企业最终会随着在多个部门各自割裂的实践过程中走向衰亡。或者——你可以选择做另一个全日空、另一个假日酒店甚至是另一个BBVA——你可以通过制定用户体验策略，明确定义预期的体验成果，来引导他们朝向共同的愿景，做出协调一致的努力。

目前你已经有了建造用户体验这幢大厦所需的木材。即使这些基础建设的材料并非立等可用，但只需坚持，必将建成用户体验的大厦，从而发掘公司的目标及品牌属性——这便是用户体验策略的基础。

然而我们要怎么才能了解到客户角度的衡量体验标准呢？又该怎样调整自己的策略来配合消费者真正的需求、行为和动机呢？因此，你需要了解客户认知规范，在这一过程中，你需要做出实践，诸如社交媒体监测、民族志研究，而用户体验历程图谱此刻就可以帮助这些企业真正了解客户的所思所想，这就是我们将在第六章重点讲述的内容。

第六章
客户认知

接连数年来，澳大利亚维珍移动（Virgin Mobile Australia）都被消费者评为最满意的移动运营商。维珍移动的首席执行官马特·安德森（Matt Anderson）本该对这项评选结果感到非常高兴，但是事实却并非如此。

维珍移动似乎已经完全超越了澳大利亚的其他3家电信公司，而事实上，马特深知在用户体验上，维珍其实同其他3家公司差别并不大。对于维珍旗下的任何一家公司来说这都是一个大问题。马特解释说："我们对跟行业标准看齐并不感兴趣。我们希望创造与众不同的用户体验：维珍独有的体验。"

要做到这一点，马特需要了解澳大利亚消费者从一家移动运营商那里想要什么、需要什么。维珍的第一步是聘请业务分析师团队来审查公司的净推荐值[1]（Net Promoter Score，简称NPS）结果以及财务数据。这项定量数据显示，维珍移动在两个与消费者忠诚度紧密相关的方面表现极差：消费者的移动计划选择和问题的解决，在这两个方面，维珍移动的净推荐值得分是很低的。维珍移动证实，通过量化净推荐值的终身价值来对抗"诋毁者"以提升这些体验，将会是一项有价值的投资。

然而这样的蓝图依旧不完整。"业务分析表明我们应该在哪些方面做出努力，"马特说，"但是它们却没有告诉我们该怎么去做。"对于这一点，维珍需要了解从客户的观点来看维珍的品牌价值是什么，以及这些价值是如何同客户的日常生活相关联的。马特找到了2家服务设计公司——澳大利亚的Proto Partners和荷兰的Zilver Innovation，来协助维珍完成一项全新的客户调研。

服务设计小组从当下维珍移动的客户中选择部分人士，要求他们创建网上日记。接连一周，每一天这些客户都要回答一系列关于维珍品牌价值的问题，例如，"您认为什么是不公平的？""在什么情况下，您觉得自己起到了控制作用？"这些客户在网上日记中分享他们家庭及工作中的故事，上传自己及朋友的照片，在每一页日记上用图标进行标注，来表

达自己的心情。

乍一看，这个调查似乎有些言之无物，而这些网上日记却让维珍移动直接获得了他们所需要的情感洞察。“挖掘客户生活中对‘控制感’的更深层含义，是一项非常重要而强大的洞察。我们认为‘控制’意味着给客户根据自己的个人需要修改合约内容的权利。”马特说。

为此，维珍移动将从19种计费标准合约计划修改为1项付费系统，在这个计费系统中，客户可以自由删减和添加依据个人需求来制订的合约计划。然而，网上日记也表明，无限的自由式选择并不是符合所有人口味的。其中一位参与者认为，“如果你为我提供了最好的服务，并让我明白为什么这就是最好的服务，那么我就觉得自己起到了控制作用。”

而那些不喜欢做选择的消费者，在维珍移动公司也得到了重视。他们迅速改变了自己的方式来帮助消费者选择适合自己的合约方案。维珍将原有的合约计划数量减半，这一举措迅速得到了积极的反馈——无论是发现新的合约计划更容易出售的零售点员工还是消费者。仅仅在新计划推出的前7个月里，维珍移动在客户满意度上就获得了10%的提升。

你对客户的认识或许是错误的

对客户需求过分自信是非常危险的。了解到客户的需求，对于提升用户体验来说尤其重要。维珍移动认为自己清楚地了解了客户的需要，而事实上，马特和他的同事仅在假设的基础上就做出了重大的决策。他们走上了一条危险的道路——一条并不是基于对消费者洞察的错误之路。而受益于多种不同的调研方式，他们最终获得了消费者需求的第一手资料，以及什么类型的移动运营体验能最好地体现著名的维珍品牌。这一切让维珍变得更加不同寻常。

由于缺乏像马特这样的领导者，大多数企业都忽视了这样一点——在开发产品、服务和体验策略之前需要建立客户认知的基础，而后便在错误的进程中付出了高昂的代价。每天都有数以百万计的机会接触到消费者，那么这些公司何以缺乏深入的客户洞察呢？

首先，员工和管理者通常会陷入这样的误区，即自己需要的就是客户需要的，毕竟他们自己也是消费者。几年前，当我们问到一家软件供

应商的首席设计师关于他们的设计过程时，他告诉我们，“我其实只是以自己为标准，搞清自己喜欢什么，什么对我而言是有吸引力的。然后我会去想我的爸妈需要什么。有时我也会跟他们探讨我的设计，听一听他们的反馈。”这种由内而外的思维方式对企业自身而言是最省事的，但也是最危险的。

其次，很多公司只通过数字化的镜头来观察客户。鉴于对大部分现代管理实践的定量分析，这并不算什么新鲜事儿。我们近期采访了一家大型化妆品制造商消费者洞察部的负责人，他正在建立一个仓库式货品采购模式，以取代之前点对点式的零售系统。虽然他坚持想打造一个真正来自客户的“360度视角”，但他甚至没有考虑我们的建议，去研究那些女性消费者每天在浴室里是如何使用其产品的。那些女性消费者（以及那些变装癖者）应该感到愤慨，因为这群西装革履的家伙对她们的认知仅仅基于她们何时何地购买化妆品。

最后，许多企业错误地使用了定性研究法。最常见的错误便是焦点小组，这种方式无法准确地发现现有客户的行为及需求——这种类型的客户洞察需要设计体验。假日酒店的埃里克·尼古拉斯的一则轶事就充分说明了这个论点：“我们之前做了一个线上食品日志，要求旅客们在这个日志上告诉我们他们本想要什么样的早餐，而事实上我们提供了什么；他们买了什么样的零食，以及晚饭前和晚饭后的感觉如何。一位女士告诉我们，她想要吃得健康，但是却在下午4点时买了一张比萨饼并吃了4块。而晚上10点的时候，她又吃了4块。最后的一块是她第二天的早餐。这样的情况就无法通过焦点小组获得有效数据。”

而好消息是你其实可以完全避免这些陷阱。在本章里，我们将会向你介绍一系列研究技巧，帮助你明确你的客户是谁、他们如何看待今天与你之间的互动，以及明天他们希望从你的公司获得什么样的服务。之后，我们会为你介绍一些行之有效的方式来记录这些观点，并在你的公司里建立起对客户需求认知的共享内容。

这些意想不到的方式，会让你收集到预期的结果。正如你看到的，维珍移动认识到他们需要改变自己提供的产品，而E.ON能源——一家为欧洲20多个国家提供天然气及电力的公司，发现他们的问题只是需要提升沟通技巧。



案例分析：E.ON能源深入发掘客户的情感诉求

“人们都觉得我们是骗子！”这是E.ON的客户洞察负责人亚当·埃利奥特（Adam Elliott）在开始调查客户从其他能源供应商换到E.ON时，得到的一句令人大跌眼镜的反馈。

人们将自己的能源供应商换为E.ON的过程通常是这样的：“一位潜在的客户致电询问我们的服务款项，销售代表会告诉客户E.ON比他们目前的能源供应商要便宜，并且在这通电话中就完成了销售任务。这位客户则对我们的账单究竟有多低廉抱有一系列幻想。”亚当解释道。几个月之后，客户拿到了第一张来自E.ON的账单，有时候，这张账单确实会比之前的要高一些——这并不是E.ON的销售代表误导了客户。“来自我们的第一张账单，很有可能是冬季的账单，而我们的客户所对比的是前一个供应商提供的夏季账单。或者，也可能出现了账单延迟的情况，账单上多涵盖了一个月的费用。”

调查同样还为E.ON能源提供了另外一类反馈：那些不觉得E.ON是骗子的客户，则认为这家公司很无聊。或许这个答案听起来很奇怪，毕竟这是一家提供公用事业服务的公司，然而这依然困扰着亚当。“我们希望客户能按时收到他们的第一张账单，并且希望他们能够喜欢我们。如果在3~4个月之后他们依然无法对我们持有积极的看法，那么我认为，我们并没有尽到自己的职责。”

亚当为何会如此关注客户的情感诉求呢？“我们带给客户的感觉如何，将会决定他们的行为——要么继续同我们合作下去，要么叫停，要么电话投诉我们。”他说道。举个例子来说，新客户（跟E.ON签约一年或不足一年的客户）流失率在过去一直很高。那么我们要怎样才能留住这些客户呢？在供应商更换的过渡期，这些新客户的感受又是什么呢？亚当认为：“这些东西对成本和收入有着巨大的影响，但是传统的管理信息是不能满足客户情感诉求的。”

为了一探究竟，亚当邀请安德鲁·富兰克林（Andrew Franklin）加入自己的团队，主导服务设计项目。安德鲁要求一组新客户在刚刚开始使用E.ON服务的前6周内，同E.ON的服务设计团队保持密切沟通。安德鲁同样要求这些新客户在过渡期内每天绘制一个使用体验的图表。

安德鲁将这些图表称为“快乐的图表”，它们帮助E.ON真正明白了客户随着时间推移所发生的情感变化，并且让公司开始着手解决

一些之前从未留意的事情。“当看到这些图表的时候，我们发现这些曲线呈现下滑趋势，但是却没有任何不好的事情发生。客户跟我们之间没有任何互动。”而随后一对一的访问解释了这个现象——E.ON的新客户希望E.ON可以向他们保证自己的选择是正确的，而慢慢地，这种情绪就变成了担心。

“过去我们认为在这6周的过渡期跟客户形成互动是多余的，我们根本没有必要这样做。”安德鲁说。但是研究结果却表明，在这段时间发生了什么是非常重要的。因此，E.ON创造了更多同客户之间的接触机会，现在可以让他们在这段“过渡期”同新客户保持沟通，即使这些沟通并没有产生什么实质性的后果。此外，为了减轻客户的疑虑，公司修订了其报价格式的标准，如此一来，客户便能轻松地将E.ON与其他供应商的收费标准进行对比。

这些听起来似乎都是些简单的改进，事实也正是如此。但正是这些简单的改进，却帮助E.ON填补了在关键时期新客户情感诉求的一项空白。

你无法在一项调查中获得所有的答案

正如亚当和安德鲁所证实的，调查确实可以帮你收集客户对于具体互动的反馈，了解客户对于其体验的总体感受。鉴于调查可以接触到大量的客户群，这种方式还可以通过数据有效性来帮你量化统计客户情绪的相关性。这就是为什么会有那么多公司运用这种方式作为收集客户声音的根基。

但E.ON的员工还会告诉你，调查是建立在已有洞察的限制之上。如果你想知道人们为什么做某事（或者不做某事），或者关于他们行为的细微差别，那么选择型调查问卷是很难拟定的。这种方式只会在你事先就知道答案的情况下才奏效。当涉及用户体验时，你事先知道客户所需、所想的可能性基本为零。

此外，调查依赖于受访者对真相的了解。他们通常会问受访者打算做什么、想要什么——或者不要什么。然而，大部分受访者都对这些没有充分的认识、没有留意记录，或者无法从未经历过的情境中假想自己的行为。

因此，企业都希望获得一张关于客户真正所需、所想、所期待的完整图景——这些企业希望以差异化的方式来满足这些需求，并从中发现机会。基于此，仅依靠调查是远远不够的，还需要定性研究的方法作为补充。这里有3种关键的方式你需要了解：收集员工的信息反馈，进行民族志研究，以及发掘主动客户的反馈。

收集并分析客户的主动反馈

客户会通过电子邮件、客服电话、聊天会话以及社交媒体等，不断地提供关于体验的主动（令人难以置信的诚实）反馈。这些沟通可以提供很多非结构化的客户观点——但是你必须要明白如何去挖掘这些观点。

电子产品零售商百思买（Best Buy）运用克拉拉桥（Clarabridge，全球知名的一家用户体验管理方案提供商）提供的自然语言处理工具来分析每年来自客户的大约1.5亿段对话。这些工具可以自动抓取来自社交媒体、客服中心以及客户关系管理软件中的非结构化文本内容。

美国百思买的用户体验研究团队负责人贾里德·安德森（Jared Anderson）说道："我们确定了在用户体验中的关键领域，例如我们的零售商店、电话服务中心以及在线客服，这些都是日后我们需要格外关注并提升之处。而这些在我们以往的问卷调查中是从来不曾出现的，因为我们认为这些与我们的客户并没有多大关系，或者对他们而言并不重要。"举例来说，当趋势报告显示，消费者打爆了客服中心的电话来确认预约时，该公司就在前一天晚上主动给客户发确认邮件了。结果是什么呢？客服中心每年少了10万通来电。

雅高（Accor）旗下拥有超过4000家酒店，包括了奢侈品牌索菲特（Sofitel）和诺富特（Novotel）以及经济品牌莫泰6（Motel 6）等。雅高的实践经历是通过自然语言处理分析，得出了客户对该品牌属性的认识。雅高的合作伙伴，社交媒体监测公司Synthesio抽取了在"TripAdvisor.com"和"Booking.com"[2]等网站上发表的评论，并将它们按照30个不同的主题进行了分类，包括宾馆位置、停车的方便程度、登记、餐饮、卫生程度以及价格。

个别酒店经理每天都会收到来自客户的反馈，以帮助他们检测自己的问题。例如，诺富特酒店的一位经理最近注意到关于酒店钥匙的负面

观点有一轮激增。诺富特法国市场总监伊夫·勒克雷（Yves Lecret）解释说，“我们发现这个问题是由于客人的房间钥匙同手机放在一起，引发了消磁所造成的。我们向供应商反映了这个问题，它们可以通过必要的技术改进来纠正这个问题。”

民族志研究深化认知

如果你想找到你的客户实际要做什么、他们的动机是什么、存在什么样的机会，以更好地满足他们的需求，民族志研究就显得必不可少。民族志起源于人类学范畴，可以理解为在一个自然环境中观察客户的行为。正因如此，民族志研究方法，诸如日记研究、室内观察法、一对一采访等，都可以帮助你了解如何建立起适合客户个人生活或专业生活范畴内的体验。

“你必须离开你的办公桌，进入到这个领域中。”有机传媒（Organic）的首席创意总监康纳·布雷迪（Conor Brady）说。Organic是一家互动传播机构，近期帮助一家连锁健身中心重新设计了网站及移动应用程序。项目伊始，团队的每个成员都收到了一张临时会员卡，因此他们可以切实感受到这家健身机构所提供的服务，并观察其他人在这个空间里的互动情况。

正如在大多数城市的健身房里一样，你逃离了交通拥堵的烦躁，逃离了朝九晚五的繁忙工作。而想要在这个俱乐部里享受最受欢迎的瑜伽、有氧运动以及动感单车等项目，也会给你带来更多额外的困扰。“某天晚上，有一队人出现了。那时，我们正在进行器械训练，我们看到大概有30人列队站在墙边。”康纳走近他们，随口问其中一个人他们在做什么。结果他获知，想要加入健身课程的学习，就必须要排队。

然而这还没完。会员们解释说，这个健身房的某些地方人会尤其多，当然，这也是基于个人喜好而言的。“有的人希望出现在教练附近，可能是为了炫耀自己的成果，也可能想看看教练是怎么做指导的，而有的人则喜欢自己默默地待着。”那些人人争抢的地方是如此抢手，但他们仍然愿意为此站在周围等上半个小时。

“这一点是很具有讽刺意味的，”康纳说，“那些消费者每年花费数千美元在这些世界顶尖的运动器材上，但是他们在这里却把大把的时间花在了排队上——他们不愿去尝试其他的运动项目而在此排队，是担心自

己走开了就没机会参与这些自己喜欢的运动了。”

基于这样的现象，Organic开发了一项预约功能，让健身会员们可以通过网络或手机预约自己喜欢的运动项目。如今，他们只需要提前10分钟到达预约的指定地点即可享受到自己心仪的运动项目了。“如果健身房的高管只会说，‘我们对课程的要求很多，’那么我们就无法发现消费者中间存在的问题，”康纳表示，“如果我们只是坐在办公桌旁纸上谈兵，那么我们就不会发现类似的问题存在。”

发掘内在认知和专业技能

大部分对客户的洞察应该来自客户本身，但是这并不意味着你就可以忽略那些来自客服中心接线员、零售人员、技术服务人员、客户经理等内部人士的大量信息。这些一线员工每天都会同数十甚至上百名客户打交道，他们会在实践中切实感知那些或好或坏的用户体验。这些最前端的工作岗位，让他们很容易发现那些长期隐藏在传统调查表面之下的问题和客户的不满情绪。

这便是为什么有那么多公司要建立员工意见计划的原因。举例来说，会计软件开发公司财捷集团（Intuit）为自己的员工创建了一个在线社区，并命名为“头脑风暴”（Brainstorm）。在这里，员工们可以对如何提升用户体验出谋划策，并且可以对这些想法进行投票，还可以从提交开始跟踪查看自己的意见是否被接纳。投资公司先锋集团也为自己的员工提供了一个类似的简易“在线”交流工具：在客服呼叫中心和公司总部最显眼的地方，都放置了一系列白板以供员工提出自己的建议。

除了那些浮于表面的客户洞察之外，前线和幕后的工作人员也可以帮助你了解更多会带来消极用户体验的内部运作、政策、流程以及系统。

丹恩·艾伦（Dann Allen）接管AAA（American Automobile Association，美国汽车协会的简称）在北加州、内华达州和犹他州的体验设计及改进负责人的第一天，就发现了这个情况。那时，他的新老板给了他一项重要的任务：会员们对于汽车俱乐部的新品换代体验非常不满意，丹恩所要做的是迅速找出问题所在——并且，老板只给了他4天时间。

在这么短的时间内完成一项客户研究是不可能的事情，所以他选择

与他的同事们一起聊天。很快，这便变成了一件好事，因为AAA的会员们根本无法辨识一次新品更迭中出现的上百种车型，这一点是丹恩之前所不曾发现的。“不同的会员从我们这里获得的服务是不同的，这取决于他们的会员等级、加入我们的时间、他们购买的保险类型以及他们所在的区域。”丹恩同样也发现了每一个组织的营销计划、保险种类以及会员产品并不是在一个系统中的，而是分开的，这意味着这家公司同客户之间的沟通是零散而不成体系的。“我们给自己的客户带来了些许困扰。”

以最直观有效的方式来记录你的调研结果

丹恩并没有将自己关于AAA产品换代体验的发现结果记录在幻灯片或电子表格里；相反，他将那些重点客户的反馈邮件、账单、提醒、呼叫中心脚本以及直接营销反馈贴在一个墙壁大小的时间表上。丹恩将这些可视化的结果分享给公司的电话客服中心、分支机构、汽车保险、房屋保险、IT及市场部的员工，并要求他们来验证这些体验结果，而这个时间表也被称为“耻辱墙”（the wall of shame）。“人们都对此大吃一惊。他们问我，‘这真的是我们做的吗？’”丹恩说。正是这面可视化的墙壁，让丹恩的同事了解到自己提供的用户体验真相，而在此之前，他们根本没有意识到。

同丹恩一样，你也需要收集自己的客户数据，并把这些数据变成能引起重视的图片或故事——呈现结果应该易于理解和分享。为达到此目的，有2个工具是非常有效的：角色设置和体验历程图谱。

角色设置可以帮你明确客户究竟是谁

角色设置就是虚构可以体现目标客户主要行为、属性、动机和目的的人物。不同于细分市场，因为细分市场目标受众是可以没有名字也没有具体体貌特征的，而角色设置则需要你为这个人物设置姓名、照片，让每一个生活场景都变得栩栩如生。

发现公司（Discover）是美国一家金融服务和信用卡发行公司，该公司设置了六大可以代表主要客户行为的角色。“瓦莱丽”（Valerie）是发现公司的第一个任务角色——一位居住在西雅图（Seattle）的刚刚离异的女士，现年42岁。她有2个正在读大学的孩子，正如很多美国的“三

明治一代”一样，她还需要赡养自己年迈的父母。作为一名做了16年家庭主妇的女性，瓦莱丽在离婚之后找到了一份工作，开始了一种自己从未设想过的生活。如今，她在华盛顿大学担任图书管理员，每年可以赚到4万美元。“她省吃俭用，把这些钱存下来，用于金融保险投资，”发现公司的电子商务总监史蒂夫·弗曼（Steve Furman）说，“如果我们能为瓦莱丽带来福音，那么其他的客户也可以从我们的产品中找到自己所需要的。”

为了使这些角色设置更加鲜活，史蒂夫也为他们设置了最中意的品牌，如盖璞（Gap，美国知名服装品牌）、《纽约时报》、ESPN（Entertainment and Sports Programming Network，美国体育与娱乐电视节目网）或六旗（Six Flags，又称六旗乐园，世界上最大的主题公园连锁品牌之一）等。他给每一个角色设定了信用限额，这有助于他们的内部贸易合伙人认识到这些角色是同他们的产品开发及市场规划相辅相成的。史蒂夫还为每一个角色设置了不同的沟通设备，“这会帮助我们了解到这些人是如何分配自己的时间来同我们做交易，以及针对不同的人群，什么样的信息会更加有效，比如邮件、短信还是应用程序的信息推送。”

体验历程图谱可以帮你了解客户行为

体验历程图谱是能直观说明特定角色随时间推进的行为记录方式。很多体验历程图谱描绘了一位客户同一家供应商之间的完整关系，即客户的每一步经历，包括发现、评估、购买、使用。这其中涵盖了客户与供应商之间的每一个接触点，其他的行为则弱化为这段历程中的某一个特定部分。正如弗雷斯特的用户体验历程图谱专家乔纳森·布朗（Jonathan Browne）所言，“用户体验历程图谱的视角、可视化的精确程度，以及详细程度，是基于某家特定公司的使用需求来搭建的。”

道康宁（Dow Corning）的用户体验总监卡罗尔·蒲德诺（Carol Pudnos）是体验历程图谱的拥趸者。作为全球闻名的硅胶供应商，道康宁的产品涵盖了从洗发水到太阳能电池板等多个领域。卡罗尔最近帮助道康宁的中国区特殊化学品业务的员工了解到，道康宁的主要受众“埃里克”（Eric）的需求是什么。埃里克是一位化学家，他负责为其公司的特定市场研发新产品。

“我们收到的一些反馈称，我们的产品跟客户的需求相比，品类不够

繁多也不够稳定，因而无法满足很多客户对硅胶的性能需要。”卡罗尔解释说。为了更好地了解埃里克的需求，卡罗尔在上海的办公室里，携手来自销售部、市场部、渠道管理部以及研发部的员工，绘制了一张为期两日的体验图谱。这个团队创建了一个水平的时间轴，并在这个时间轴上绘制出了埃里克购买硅胶的整个历程，包括考虑购买什么样的硅胶、参加贸易展、索要样品，以及进行实验室分析。

“当我们通过体验历程图谱来一层层剥开这个困惑的洋葱时，我们意识到并不是我们的产品品类太少，而是那些同埃里克对接的员工无法帮助他有效地利用我们的产品。”对这个问题有了更全面的认识之后，道康宁用户体验小组接下来聘请了技术专家来培训这些客户对接人员，并重新定义了产品信息和技术材料。

阿联酋航空公司（airline Emirates）的高级性能开发经理克雷格·李（Craig Lee）开发了一项与众不同的体验历程图谱。这份图谱详细地描绘了客户从酒店出发，经过机场，登上飞机，直至到达目的地的历程。其中描绘了数以百计的真实客户互动案例。例如，一位客户正在接受班车送往机场的服务，同时，体验历程图谱的另一部分，一位阿联酋的员工正在通知客户航班的延误信息。

这张体验历程图谱是阿联酋用户体验教育计划的核心部分。克雷格将这张图谱打印在一块巨大的幕布上，并贴在了培训教室的地板上。在培训期间，员工们一边走在这块幕布上，一边描述、讨论、制订各个环节的用户体验。这些像纸牌和海报般的培训工具，为学员们提供了更多背景信息，例如在同客户接触的关键节点上，客户所需要的是什么。

注意事项

角色设置和体验历程图谱在过去几年里迅速盛行起来，这对于企业认识客户而言是项伟大的创举。然而，很多公司与互动机构过分追赶角色设置和绘制体验历程图谱的热潮，而忽略了研究这一重要阶段，便想当然地去做规划。请不要犯同样的错误！你的最终目的不是那些虚构的人物和这张图谱，而应该是从中获得深刻的客户洞察，千万不可本末倒置，让那些最重要的东西被封装进程式化的模式中。

在此，同大家分享来自波音公司（Boeing）的成功案例。波音在进行了广泛的客户调研后，创建了合适的人物角色及体验历程图谱，最终

通过自己的网站赢得了大量的客户资源。

案例分析：波音的角色设置和历程图谱带来的广泛认知

达斯廷·考克斯（Dustin Cox）是波音民用航空服务（CAS）商务用户体验部的负责人。该部门的职责是为航空航天制造商提供技术和服务支持。“过去，当一位客户购买了一架飞机时，他们会收到数不尽的文件。”达斯廷解释说。但到了2000年，波音通过推出“MyBoeingFleet.com”网站改变了这一切，这个门户网站会直接发布飞机的维护和维修信息，让这些“汗牛充栋”的文件数字化，方便携带和查阅。

之后的10年里，网站的内容如雨后春笋般激增，超过180个不同的应用程序为用户提供关键任务数据、处理电子商务交易、接受服务请求以及提供培训。然而，随着这些服务项目的不断增加，内容和功能的爆炸式增长也引发了客户对体验脱节的投诉。达斯廷认为，“我们的客户处在极大的开销压力之下，我们希望这些网站能为他们提供更为快捷的服务。”同时他也意识到，波音需要通过开发和维护一个更精简的网站来削减成本、增加利润。

达斯廷咨询了互动机构Effective UI来帮助波音重新设计网页。这家机构却告诉达斯廷这个项目要从民族志研究开始——同往常一样，对于这家工程驱动型公司而言，客户研究是出发点。“在过去，我们的‘研究’只是听取销售和服务支持团队从客户那里获得的反馈意见，或者开一次客户会议而已。”达斯廷说。

达斯廷立刻出发，同调研小组一起开始了一次拜访14家客户公司的旋风之旅，这其中包括了分布在北美、南美、欧洲和亚洲等10个不同城市的客运和货运航空公司、维修商及租赁公司。“我们的调研小组成员都戴上安全帽和出入证深入到飞机机库中，亲身体验并采访航空公司的工作人员、工程师、维护设计师和设备采购员。”Effective UI的负责人乔尔·弗洛姆（Joel Flom）说道。最终，他们一共采访了近150位相关人员，包括了买家、飞行员和维修技师等。

达斯廷为我们描述了一场典型的研讨会：“我们坐了下来，让他们介绍自己的角色、职责，以及他们使用的系统。接下来的3~4个小时，我们让他们执行一些我们标注的任务。我们让他们去了解自

己的工作，但是要求他们把自己的思考过程讲出来，这样我们便可以准确记录下他们在执行这些任务过程中遇到的问题。然后在结束之前，我们提出了部分问题，例如他们是如何完成某项既定任务的，或者为什么某些工具会对他们形成挑战。”

整个过程中，调研小组同CAS社区共享了这些信息、录像和屏幕截图。“我们拥有了很多支持者，”达斯廷一边说着一边露出了笑容，“即使那些反对将调研放在首位的老员工们也会说：‘哦，我都不知道会有这样的案例，’或者‘哇，这两样东西是可以同时使用的吗？’”

这项调研结果为波音公司划分客户类型指明了一种全新的方式。CAS对客户的传统分类是根据他们的具体工作职位来设定个性化的服务任务。而研究则表明，以这样的划分模式进行，很多工作都是重复作业。此外，对于那些分属于大型航空公司、小型航空公司、租赁公司和监管机构之中的人员，也存在或多或少的差异。

这些洞察带领波音团队创建了一系列基于核心行为模式的人物角色，包括技术服务工程师、买家、技术管理员等，对每一个角色的日常工作内容进行描述（他们的工作环境和技术系统），同样也勾勒出了他们使用“MyBeoingFleet.com”的具体情况（例如他们的工作职责、站点使用模式、最重要的工作任务和困扰的问题）。调研小组也为每一个角色创建了体验历程图谱来描绘2~3个重点场景。

“这些真的是非常有效的工具，”达斯廷说道，“我们最初以为在这个网站上设立几个独立的区域就足够了。但是当把这些东西放在一个图谱中联系起来，我们才发现在整个过程中有些步骤是遗漏的。而在这些遗漏的部分中，我们的客户根本无法获知自己的利益。”在另一张体验历程图谱上，调研小组发现他们其实已经为客户提供了合适的工具，但因为方式问题无法满足客户的需求。“我们发现一个维护过程由3个不同的部分构成，但是我们并没有想到要把这3个部分联结起来。而当客户发现了自己需要的信息，却还要到其他的区域进行支付。”

达斯廷说，这个调研项目及其交付成果为波音带来了一次巨大的改变。“当你一项工作做了10年，你会慢慢忘记其实这件事情可以做得不一样。”这些虚拟的角色设置，帮助CAS的员工认识到这个门户网站究竟是为谁而设计的，也让他们明白自己的客户需要什么样的数据和功能。体验历程图谱让那些从前各自分散的团队聚集在一

起，分享自己对于客户关系的那部分经验，并专注于端对端的体验。“他们帮助我们认识到我们不能只专注于提供一些点对点的服务。客户在体验过程中并不是一成不变的，我们需要考虑的是在这个体验经历中提供我们的解决方案。”

尽早、尽多可能地分享你的客户洞察

对于客户的洞察，如果只是锁在你的脑袋里，或者藏匿在数据库中，就是毫无价值的。正如达斯廷一样，你需要在整个公司里分享你的客户调研结果。角色设置和体验历程图谱有助于促成这些对话，但是分享客户洞察，同样还有其他有效的途径。

软件公司阿多比（Adobe）的全球服务总经理兼副总裁兰伯特·沃尔什（Lambert Walsh）曾经尝试了很多种分享途径。“我们用一段视频向我们的CEO和员工展示了对于消费者来说，在阿多比的创新套餐（Creative Suite）中，无法购买个别产品升级包的情况。”这段长达7分钟的视频展现了一位客户反复在“Adobe.com”尝试购买升级包却未果的经历，看完这段视频之后，阿多比的一名高管沉默了，然后对兰伯特说，“你一定是在开玩笑吧。”此话一出，相关的业务部门就需要对妨碍购买行为的协议进行更改。

得益于视频的力量，兰伯特在阿多比的总部创建了一个舆论监听站。在总部的一面墙上，兰伯特安置了几台显示器，每一台用于聆听来自不同方面的声音。最左边的屏幕显示的是来自脸谱网（Facebook）、推特（Twitter）和其他社交平台的信息；中间的屏幕显示的是公司在亚洲、欧洲和北美电话客服中心的实时视频；而右手边的屏幕则显示的是阿多比在客户关系管理系统和客户调查中出现的几大首要问题。

“这是我们向人们展示完整体验历程的一个集中点。”兰伯特说。产品管理团队利用这个舆论监听站，发现了近期发布的产品对客户很受用，而工程团队则通过回复客户服务热线发现了一个特定的错误代码。（兰伯特的团队也正在开发平板电脑应用程序，这个程序将会让员工无论身在何方，都能轻松获得舆论监听站的内容。）

接下来，兰伯特又创立了一个用户体验项目，定期公开阿多比在解

决客户问题上的领导经验。这项为期1天的项目，在电话客服中心进行，包括了客户反馈意见的概述，这些意见主要集中于四大目标区域之一——市场，销售，IT或者工程——具体是哪一部分取决于受众本身。然后，阿多比的高层领导人需要扮作阿多比的客户来完成一个既定的情境。

兰伯特向我们描述了这个项目的运作过程：“在一段会话中，我们会要求这些高管假设自己在采购部工作，而公司的某位员工刚刚从一个营销活动回来，想要选购一件他们在活动中看到的阿多比产品。他们的工作就是从我们的网站上找到这个商品，并且购买5个使用许可证。”然后活动的负责人就会观察他们的操作过程，从用户体验项目的参与者在网页上进行导航开始，到决定哪一个版本的产品最佳，再到发生购买行为。“我们知道在某些特定情况下这是无法实现的。你一次只能购买一个许可证。但如果我们只是向公司的高管汇报这个问题，他们是不会意识到修复这个问题的紧迫性和重要性的。”

阿多比的企业策略执行负责人保罗·魏斯科普夫（Paul Weiskopf）对此非常认同。“他们要求我扮演一个客户的角色，让我在指定的产品范围内找到一款用于网络会议的产品。我在经历这个过程时，意识到我们为客户提供的这些服务实在是太复杂了。”

兰伯特认为，用户体验项目大大地改变了公司的对话形式和优先级。“那些参与其中的高层领导希望采取问责制，并希望在整个公司范围内提高责任意识以推动公司的革新。”

客户认知是所有用户体验努力的基础

如果你希望将客户放在业务的中心，那么你首先需要绘制一个完整的画面，搞清楚你的客户是谁，他们希望从你这里获得什么。这个观点会在你分析大量涵盖多种调研技术和组织界限的客户数据时，成为你的分析重点。正如上文提到的维珍移动、E.ON和阿多比的经验。

很多公司都有进行定量研究来获知“怎么做”的需要。但是有很多我们在本章里探讨过的定性研究技术，例如民族志研究和文本挖掘，需要专门的技能或技术。这就是你可能需要同外部专家合作来帮你建立起研

究模型的原因，提出有效的问题，收集数据，并将调研结果整合成有意义的洞察。

如果你试图跳过这一过程，继续走在你所假设的客户需求中，你不但无法获得真正的客户认知，还会将你的用户体验推向危险的境地。这是因为你从这部分实践中获得的洞察，会为其他的五大用户体验原则奠定基础。

客户洞察最终会推动你的用户体验策略，它们应该构建成你的度量和管理计划的基石，它们需要被紧密地融入你的企业文化之中。此外，我们将在接下来的章节中看到，客户洞察也是你的用户体验设计过程中首要的要素。

---

[1] 净推荐值，一种新的满意度调查方法。——编者注

[2] “TripAdvisor.com”和“Booking.com”均为美国的在线预订及生活服务点评类网站。——编者注

第七章
设计

每当提起设计的温床，公共事业行业或许并不会太在意。但是在英格兰东南部，就职于南方水务（Southern Water）的达尔·本瑟姆（Darren Bentham）则开始向设计进军，以期革新它们的用户体验。

英国的新政府法规要求每家每户安装一个水表，这对于绝大部分英国居民来说都是一次全新的变革，他们需要根据供应商的计量方式付费，这种变革涉及上百万户家庭。强制性的水表安装，对于南方水务的客户来说，极有可能会成为一种糟糕的经历，更不用说那令人头痛的客户关系维护了。户主们不仅面临定期截水、人行道阻塞、前花园被破坏等问题，还需要花时间来搞明白全新的账单。

不过，作为南方水务的通用计量项目总监，达尔也从中看到了一个巨大的机遇。他希望客户们可以尽快尽早地进入这种计量体系中，这样人们就可以建立起账单同水量消耗之间的联系，最终降低用水量。这一点尤为重要，因为在南方水务的服务区域，人均可用水量要比沙漠区域国家苏丹和叙利亚的还要少。

达尔有一个规划。他明确知道自己的方向，而问题是他还没有好的办法来实现这个规划。“传统方法我们都具备，我们已经建立了大型资本项目，例如污水处理厂和管道，”他解释说，而这却是一个截然不同的项目，“这个规划涉及人们如何看待用水问题。”

达尔着手进行了一项调查，来揭示客户不同的节水（与否）动机——如保护环境，省钱，或不出于环境或经济影响而只考虑方便程度等。用达尔的话说，“这让我们把客户作为独立的个体来考虑他们不同的需求，而不是只给这个群体贴上统一的标签——‘客户’就万事大吉了。”

这个调查还揭示了很重要的一点：单纯的计量并不足以让南方水务的客户学会节约用水——这是个坏消息。达尔知道自己需要帮助，于是他向英国设计理事会（Design Council U.K.）寻求帮助。英国设计理事会是一家非营利性组织，无偿为行业、社区和各级政府提供设计意见。设计理事会为达尔联系了几家机构帮助他来改变其客户的用水行为，这

些机构包括了知名设计与创意公司IDEO。

IDEO的设计师为达尔设计了水表的安装体验，从了解新的计量体系到水表安装，再到接受新的制度并过渡到用量计费。在这个体验历程图谱中，设计师们详细地描绘出客户将如何同南方水务互动，这些互动情境细分到客户是否在家，以及对于水表安装过程是否介意——包含了调查中可能会极大影响到每一位客户需求的因素及问题。然后IDEO设计了沟通材料和节水工具——从十大节水窍门到用水量计算——包括过程中他们认为有用的每一个步骤。他们将这些条目同南方水务的客户们分享，然后得到反馈来确保客户们在水表安装的整个体验过程中，每一步都得到了相应的通知和授权。

IDEO还联合南方水务的员工组织了一次研讨会，建筑公司Balfour Beatty负责水表的安装，承办方Groundwork的员工负责挨家挨户上门为客户提供新制度的信息。“虽然他们都是拥有各自不同技能的独立机构，但是在这个项目中，他们却是南方水务的合作伙伴，”伦敦IDEO服务设计负责人安德烈亚·柯迦勒（Andrea Koerselman）说，“对于他们来说，这本来就是职权范围内的事情，并不难办到，但是他们所要做的是解决客户的需求，并把客户放在业务的中心位置。所以，我们共同扮演了服务者的角色，并对水表安装项目的不同时期负责，探讨客户洞察，这样他们还可以把这些洞察纳入自己的训练计划中。”

最终，这个联合团队——南方水务、2家外部实施合作伙伴和多位设计顾问——共同完成了“水表入户”（Meter-To-Me）安装过程，为客户带来了一种全新的用水计量模式，并鼓励用户开始节水。

整个过程以用户体验为出发点，并经过精心设计：在水表安装的前3个月，南方水务会在当地报纸上刊登广告，通知街道委员会，并在邮局和公共游泳池边分发传单。所有的这些宣传方式只为了传递一条相同的信息：节约用水，节约能源，节省开支。6周之后，南方水务为客户们派送了礼包，告知客户水表计量即将开始，并告诉客户们去哪里获得更多的资讯。之后，水表安装的前1周，员工们竖起路牌，提醒居民他们即将展开工作。

终于，水表安装的日子如期而至，南方水务在街道上设置了一个移动信息站，人们可以随时进来询问问题，或者咨询一些具体的事项。他们还派送了节水淋浴喷头和其他节水产品的优惠券。

实施这些举措之后，南方水务并没有立刻改变客户的支付模式。前期的调查表明，客户需要一些时间来调整自己用水的观念，因此，南方水务依然采用过去的收费账单模式，只是用新的计量方式来记录数据。3个月之后，南方水务向客户发出了沟通函，告知客户他们每天的用水量以及在新政策下他们的用水账单应该是什么模样。

在此，他们也给了客户一个选择权：即刻更换为新的计费系统，或者在3年时间内完成新计费模式的过渡。那些开销降低的用户便可以看到节水立竿见影的效果，而那些开销上涨的用户则有充足的时间来学习如何节水。

5年的用水计量推广计划实施到一半时，无论是南方水务还是其客户，都对这一转变结果表示满意。事实上，这一结果并不出人意料。“水表入户”的项目设计无疑画上了圆满的句号。

客户沟通需要设计，而非偶然运气

南方水务的新水表安装经验是改善公共事业行业现状的一个成功案例。然而，它绝非自然发生的，也不是偶然碰运气的结果。达尔同他的合作伙伴通过近一年的结构化实践，从一种全新的工作和思路出发，经过精心设计而完成。他们这次“水表入户”的经历完全是一次以人为本的设计过程。

设计并不仅仅是为公司的标志选择正确的颜色和图案。设计是一个解决问题的过程，包括了客户、员工和利益相关方的需求。设计同样也是一种工作方式，可以为现实生活提供并完善解决方案。

设计是成功公司如富达投资公司、维珍大西洋航空，Orange（法国电信旗下子品牌）及BBC（英国广播公司）的秘密武器。设计为这些公司提供了战略优势，在搞清楚客户切实需要什么样的产品和服务上提供了洞察，在定义具体的客户互动特点上提供了思考。无论是电话客服中心如何同客户沟通、网站上应该设置什么功能，还是实体店如何提供最佳服务，设计都必不可少。

设计可能是你从未听闻的最重要的商业原则。那么，设计究竟是怎么发挥作用的呢？

揭秘设计

将设计作为一个商业原则，对于那些每天只会对着电子表格和摘要的中规中矩的人来说，确实是件不易之事。设计对于大部分公司而言并不是常规的工作，但其实它并没有那么神秘，它的核心其实是一种非常简单的方法。

想象一下那些计算机程序员，那些熟练的程序员不会（至少不该）试图在一个没有定义系统规格或测试完代码的情况下，去开发一款全新的软件——或者对现有的软件进行升级，并且他们必然不会随意胡乱去完成这些任务，他们需要按照预先定义的一组步骤来进行代码编写。这是为什么呢？因为遵守一个既定的开发过程会增加他们成功的概率，使完成的作品可以实现预期的价值和功能。

一项以人为本的设计过程其实也是同样的道理。

以人为本的设计过程，顾名思义，这项设计必须从调查开始，去了解客户的需求及动机。我们在第六章已经介绍过了，这是一项深入的民族志研究：采访客户、室内观察、日志研究等。如果这个项目中不包括客户——员工的直接互动——例如网站的重新设计——那么上述提到的民族志研究就足够了。但是如果你的项目需要改变内部流程或行为，那么你同样需要挖掘内部员工和外部合作伙伴的需求和动机。

接下来是分析。当你的团队需要创建工具，如人物设置、体验历程图谱或其他视觉化模型时，需要对获得的调研数据进行整合。在这个阶段，你的团队可能需要重新构建项目的重点。由于项目团队通常是为了解决某个问题而组建的，而调研结果可能会让他们发现实际存在着更大或者不同的问题，这些问题更亟待解决。这恰好就是我们在第五章里提到的假日酒店的埃里克·尼古拉斯所遇到的情况。他开始项目运作的时候，目的是希望增加酒店的餐厅收入，而最终却发现，餐饮仅仅是旅客需求的一部分。因此，设计团队重新构架了他们的工作重点，创建了围绕整个大堂体验的改善计划。

而下一个阶段便是构思过程，“构思过程”其实就是想出创意的花式说法。所有经验丰富的设计师都会告诉你，他们的第一个想法几乎都失败了。这便是为何那些优秀的设计团队会逼迫自己想出数十甚至上百个可能的解决方案。从这一点上说，他们也可能会暂时将所谓的逻辑性和

现实操作性抛之脑后。正如富达投资的首席用户体验官弗雷德·莱希特尔（Fred Leichter）所解释的那样："一个深远的想法在大部分情况下都是合理的，但是一个合理的想法却不一定深远。我们最初提出来的见地都是粗糙、具有攻略性的，但是我们会去评估这些东西是否具有可取之处。聪明的人会让那些伟大的想法变成现实。"

接下来，设计团队就开始创建原型了，这个过程可以有很多种形式实现。例如，Plastic Mobile公司（某移动通信设备服务商）为加拿大最大的比萨连锁店"比萨比萨"（Pizza Pizza）设计手机应用时，运用的就是粗糙的线条在纸上手绘而成的模式（详见图7–1）；Continuum为假日酒店重新设计大堂时，则是在一间空仓库里用泡沫建立了一个完整的大堂模型；而麦当劳的咨询公司"Dramatic Diversity/DD＋D"则为麦当劳设计了一种新的操作方式，如在客户付款时为客户呈现其订单。

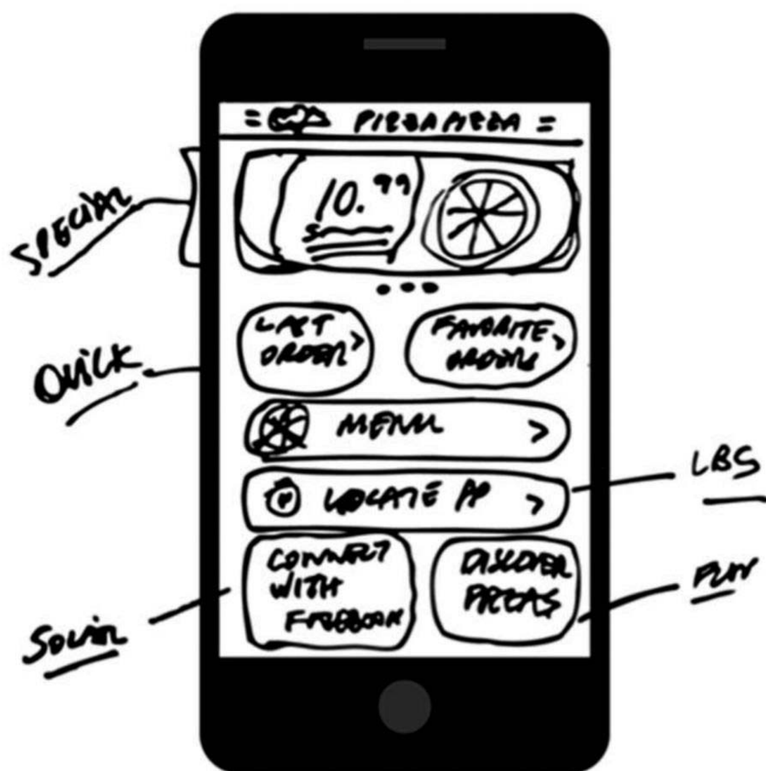


图7–1 手机应用设计草图

数据来源：Pizza Pizza & Plastic Mobile

原型的目的是向客户和员工展示设计，并从他们身上获得反馈。这种模型并不是一蹴而就的，而是要经过多次尝试的。设计师从每一轮的测试中寻求反馈，并将这些反馈融入下一个原型中，使得这些原型越来越精致、越来越符合客户和员工的需求。

最后，设计小组记录下最终的产品或服务特点，以及预期的互动功能。同原型一样，记录的方式不拘泥于一种形式。例如对于“比萨比萨”，Plastic Mobile就创建了线框图勾勒出了这个应用程序的各部分内容和功能，以及这些元素如何操作（参见图7–2）；服务设计公司“live|work”则为挪威最大的保险公司Gjensidige设计了代理商的对话指南，为它在接听客户来电时的回答做出参考（参见图7–3）。



图7–2 手机应用线框图

资料来源：Pizza Pizza & Plastic Mobile

设计师常常会将这种端对端的过程称为“双重钻石模型”（参见图7–4）。这种模型由一个单一的点——项目最初的着眼点展开，然后随着调研揭示出的新洞察以及潜在需要解决的问题迅速发散开来，随着对调研结果的整合和对项目重点的重组，发散的部分会在中点聚合。当团队对解决方案和搭建模型展开广泛讨论时，聚合的点又会进入到一个发散的过程。最后，经过多次的原型设计和测试，设计过程再次进入一个聚合的步骤，并最终汇聚成一个点——设计解决方案。

THE INITIAL CONVERSATION made within ... hours from when the claim is received.

Introduction	Understanding	During the conversation	Completion
			
• Introduce yourself and make sure you are speaking to the right person.	• Ask the customer how he or she is doing. • Explain the purpose of the conversation, and get clear on what has happened.	• Explain to the customer what we know about the case. • Ask the customer to describe what has happened in their own words. • Describe the process ahead, and explain the next step. • Make the customer aware of how he or she can help speed up the process. • Manage expectations of compensation and refusal by talking about typical claims cases. • Inform the customer about legal rights, both in relation to Gjensidige and the state.	• Update the customer's contact details (address, phone number, e-mail and account number). • Ask if the customer has any remaining questions, or if there is anything else you can help with. • Make a summary of what has been agreed, and make an appointment for the next contact.

图7–3 对话指南

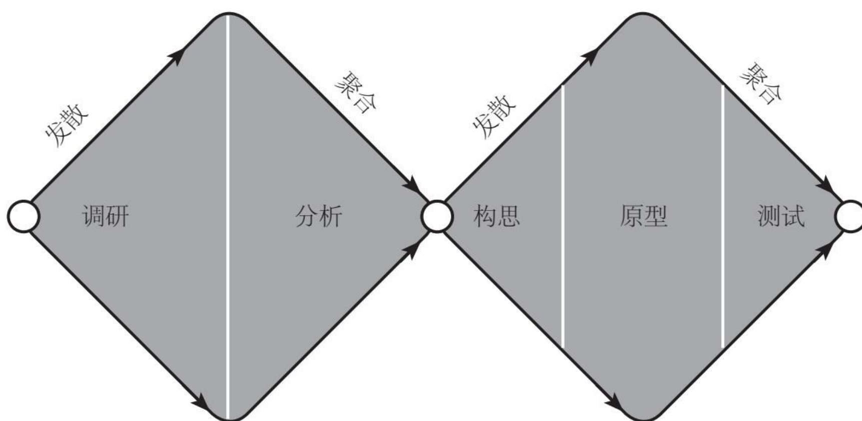


图7–4 设计过程的“双重钻石模型”

共同创作在设计过程中扮演的角色

工程服务设计公司（Engine Service Design）的创始人奥利弗·金（Oliver King）说过，设计这项活动，最好跟人们一起做，而不是为他们而做。换言之，这是一个参与的过程——不是一个人闭门造车。而最有效的设计过程包括了整个用户体验生态中参与的所有人——客户、员工以及外部合作伙伴——这些人会参与到整合调研数据、酝酿可能的解决方案、建立原型以及提供反馈的各个步骤中。设计师们称之为“共同创作”。

亨利·福特（Henry Ford）有一句广泛流传的名言，如果问客户想要什么，他们一定会说：“一匹跑得更快的马。”因此，如果客户无法明确告诉你他们想要什么那该怎么办呢？我们敢打赌，福特的客户还会说，他们想要一匹马，可以在暴雨中负着多个行李箱前行，也不会让他们淋湿——他们只是把这些要求都概括了。同样的事情也会发生在你的客户身上。当你的客户同设计团队面对面交流时，他们可能会提出一些宝贵的意见，包括他们所思所需的第一手资料，这些东西会给设计师们带来启发，同时，他们的反馈意见也可以被即时纳入到构建的原型中。

同理，你还应该将你的员工和合作伙伴也划归到共同创作的过程中：为设计团队提供洞察和想法。正如我们在第六章中提到的，在看过了客户日复一日的各种投诉之后，那些一线员工变成了一个可以汲取大量客户洞察的宝库。当他们参与到设计过程中时，员工和合作伙伴也会为自己的需求发声，因为很多时候，来自他们的需求都被淹没在大量与客户的互动中了。此外，鉴于他们将会在后续工作中真正发挥作用，他们也可以对这些创意的可行性做出判断，同时还会看到很多外部设计团队遗漏的解决方案。

让员工和合作伙伴参与到共同创作的过程中，还有另外一个重要原因。某些时候，你需要对现有的系统、流程和政策做出一些改变。如果那些关键利益相关方没有从一开始就参与到设计过程中，那么他们会抵触你的改变，正如新移植的肝脏会遭到抗体的攻击一样。共同创作会让员工们愉快地为你传播这个设计能为公司带来的福音。

你的公司可能已经开始从事类似共同创作这样的事情了，例如众包。很多公司，如威讯、星巴克（Starbucks）和福特，在过去的几年间

已经开始走入这样的趋势中，而如今，它们也利用社交技术，如脸谱网、公共社区、构思网站等来获得一些新的产品和服务创意。众包无疑可以提供一些有效的洞察，但是它却不能取代我们在这里提到的这种共同创作方式：在整个设计过程中，激发员工、合作伙伴和客户的积极协作。

富达投资的领导人深知这一点。所以他们正在其业务中通过共同创作来提高与客户之间的互动。

案例分析：富达与捐赠者共创慈善捐赠事业

“我是一名设计师。”弗雷德·莱希特尔在介绍自己时这样说。这听起来有点奇怪，因为弗雷德主修的是数学，在华尔街的工作是系统开发员，大部分的日子里，他都会西装笔挺地去上班。但是，弗雷德却坚持认为，设计并不是专属于那些穿着黑色高领衫的人的工作。“设计只是以一种不同寻常的方式进行思考，让那些生活中我们需要做的事情变得更便捷、更有新意、更人性化。”

过去几年里，弗雷德同斯坦福大学设计学院合作，在富达的业务运作中融入设计理念。他的做法受到了他在斯坦福学到的设计流程的启发：移情客户、定义问题、构思解决方案、创建原型以及测试，并且在每一个步骤中尽可能多地让客户参与进来。

弗雷德首先要承认，并不是所有的项目和流程都适合这种方式。“对于Y2K（千禧危机）这种问题，我们不需要客户反馈意见来测量出时间字段什么时候会停止工作。”他解释说，“但是当涉及在金融安全方面的需求时，这就是一个开放式的问题了。”因此，那些项目范围之广，从重新设计一个复杂的在线金融产品组合，到预计401（k）（美国一种特殊的养老金计划）的未来，弗雷德都要涉及。

富达慈善机构是一个独立的公共慈善机构，致力于帮助人们最大限度地有效发挥其慈善捐赠投资。而近期，一群来自富达慈善的人找到了弗雷德，希望他可以帮忙测试一个新设计的移动应用程序。他们认为，捐赠者希望可以更为快捷简便地为慈善事业提供支持，而这样的一款移动应用则恰恰可以填补这一空白。

“在过去，类似将这样的想法发展为编码程序，我们所做的只是做一些最后的可用性测试。”弗雷德说。而不同以往，弗雷德建议富

达慈善团队重新思考这个设计，拓宽其视野，并从捐助者的角度重新审视这个问题。因此，这个问题从“什么样的移动应用程序可以帮助捐赠者更快捷方便地完成捐赠”变成了“当捐赠者想要完成慈善捐助时，他们的需求是什么”。通过这一新的视角，他们发现自己的移动应用程序也只是诸多问题的冰山一角。

为了探索冰山的全貌，弗雷德组织了一个共同创作的策划会。上午，弗雷德让富达慈善的员工用一个小时的时间，为填补捐赠者需求空缺创建一个手绘原型。

其后，弗雷德让捐赠者也参与了进来。富达慈善的员工问这些捐赠者最后一次捐赠的具体情况：他们做了什么？为什么要做这样的决定？这个过程中使用了什么工具？根据捐赠者的描述，富达慈善的员工迅速绘制了一幅体现捐赠者真正需求的图。

而研讨会开始时，才是乐趣真正开始的部分，用弗雷德的话说，“这不是你的陈旧观念的汇集之地。”为了让这个研讨会尽可能逼真，弗雷德和他的小组成员模拟了一场筹资酒会，为在场的捐赠者提供纯正的鸡尾酒，并征求参与者虚拟捐款。他们要求捐赠者按照之前假设的原型，模拟不同的场景，如拿着手机聚集在一起进行捐赠交易，并观察他们对这些创意的反应。聚会结束时，富达慈善团队向参与者展示了他们的草图，并直接询问了他们的反馈意见。

然后，在午餐前，捐赠者应邀参观了富达慈善的总部，富达慈善的体验团队有90分钟时间来细化（或者重做）他们的原始草图。这次返工完全是基于对捐赠者的采访、角色扮演和反馈的基础之上。而午餐之后，员工们就开始了新一轮的捐赠者反馈和讨论。

“当研讨会顺利推进时，客户们逐渐变成了设计团队的一部分，并且更令人难以置信的是，他们的参与让事情变得更顺畅。”弗雷德解释说。“他们帮我们制作出能够满足他们自身需求的东西。”而事实也正是如此。捐赠者们为富达慈善的初版移动应用提出了具有建设性意义的反馈，并且也表达了对于其他数字解决方案的愿景：一个为客户定制的网站主页，可以让每位捐赠者及时看到对他们而言最重要的内容或功能；来自各个慈善机构的数据和文章，可以帮助他们更好地做出捐赠决定；而论坛社区则可以将他们联系起来，使得他们彼此之间可以交流对某个慈善机构的看法。

“当研讨会讨论到移动应用程序时，我们从来不曾想过其实我们

也可以改善线上的捐赠体验。”富达慈善分管服务交付和技术的高级副总裁安杜思·贝克（Andus　Baker）说道。“那真的很有效。直到共同创作研讨会之后，我们才知道我们在网站方面也有改进的空间——这是我们同捐赠者之间最重要的互动——然而这次研讨会成了我们实践的催化剂。捐赠者告诉我们的事情，有待进一步得到提升，同时，我们也利用这些洞察来完善我们的战略。”

原型在设计过程中的作用

而另一个推动富达慈善取得成功的因素是：原型的建立。弗雷德与他的同事们并没有让与客户间的互动流于空想。他们把这些想法通过绘画和实践带入到现实世界里，这种方法对于商业而言有多方面的利益。

“每个夜里，那些同样的错误在我的脑海中绕地球千百次，让我难以入眠。”埃里克·尼古拉斯曾经这样描述自己在假日酒店的工作状况。每当谈到全比例模型，如他的泡沫酒店大堂原型，他会解释说：“原型有助于帮我们找到那些在纸面上看不到的设计问题。”这意味着在把时间和金钱投入到某个尚有缺陷的想法之前，先找到什么是问题产生的根源，而问题本身也就变得无关紧要了。

起初，你可能会觉得把一些尚未成型的东西放在客户面前是很冒险的，但粗糙的原型事实上对于达成目标而言是至关重要的。弗雷德·莱希特尔解释说：“如果你给客户呈现的东西看起来是经过打磨的，那么大多数人会告诉你，你希望别人给你的反馈是你想听到的，比如‘我很喜欢’。”

正如我们在第五章里看到的BBVA银行模型，原型同样可以让那些虚无缥缈的想法成型并帮助企业建立起对理想体验的认知。这使得原型成为一种不可思议的力量，在不同动机和优先权驱使的利益相关方之间建立起共识。

因为原型是真实存在的，可看、可感知，而不像一次提案一样很容易就会被遗忘了；原型同样可以帮你让那些创意变成鲜活的存在。让我们一起来梳理一下：原型为大型企业同客户沟通创意点提供了一种全新的方式。

例如梅奥诊所（Mayo Clinic）的设计师常常会把构建原型作为他们日常工作的一部分，并从中获益良多。

案例分析：梅奥诊所门诊室的新设计原型

2011年，梅奥诊所的内科医生威廉·芒德尔（William Mundell）被分配了一项工作，要在新建的医院大楼里配置分门诊的医疗设备。除了一些家具和装饰，位于明尼苏达州罗切斯特市（Rochester，Minnesota）的梅奥门诊检查室已经有近百年没有改造过了。1954年，梅奥诊所的设施工作人员将诊所的沙发从一侧移到了另一侧，这样一来医生和患者就可以并排而坐（是的，这在当时是个大问题）。在20世纪90年代，IT部门在医生的办公桌上安置了电脑。

然而，威廉的实践并不是从零开始的。早在2005年，梅奥的创新中心就开始了以提高门诊服务质量为目的的实践项目，作为这项工作的一部分，梅奥致力于研究在这个百年不变的检查室中的医患互动。

他们的结论是什么呢？电脑的配备让医生为了看到屏幕而远离了患者，而如果患者想要看到电脑屏幕上的X射线图，那么他们就不得不坐成一个奇怪的角度，伸长了脖子才能勉强看到。诊室的空间也有限，病人家属和他们的个人物品常常无处安置。那些体检设备——躺椅、梳妆区、水槽，以及内窥镜和血压仪等把诊室塞得满满的。因为这些会诊大部分都是些简单的有关病史和症状的对话，所以这些工具也根本没有派上用场。

为了解决门诊医疗的相关问题，创新小组进行了一场头脑风暴，对新的空间布局、技术、流程和角色设定进行了进一步规划。然后，他们在医院里找了一大片空地，用大块的泡沫板建造了一个门诊楼的完整原型——包括柜子、检查台和电脑控制台等。在2个多月的时间里，患者、医生、护士、医院管理人员、设施管理人员以及IT负责人参观了这个模型，并提出了他们的反馈意见。

最终他们达成了一个共识：建立独立的门诊室和检查室。这个想法解决了研究中发现的所有问题。显然，这听起来很完美，然而在实际的临床环境下是否可行呢？创新小组也需要找出答案。

数月前，他们已经在走廊的某处建立起一个用于实验的门诊检

查室，只是尚未投入使用。于是，他们迅速从一间门诊室搬出了部分医疗设备，在这间新建的检查室里摆放了一张圆桌、4把椅子，并在墙上安装了一台电脑显示器。在为期30天的实验中，他们观察了在这个全新的空间中的医患互动情况。他们发现，那些患者在这样的环境里与医生的交流更加自然放松，他们会问更多的问题，也会帮助他们建立起在家中的行动计划——这些都是康复的重要因素。

虽然这种只用作咨询的门诊室获得了广泛的赞誉，但是梅奥诊所并没有足够的资源把现有的所有门诊室和检查室分开。如今，随着新门诊楼的建立，威廉从中看到了扩大这种模式的机会。而在这个过程中，却仍然存在一个大问题：在新的门诊楼中，依然没有足够的空间来容纳这么多独立的咨询室和检查室来服务于患者。

因此，他找到了创新小组，同他们一起探讨如何构建一个替代方案。灵感最终迸发，他们想到了《脱线家族》[1]（*The Brady Bunch*）里面的浴室。这种被称为“杰克和吉尔”（Jack and Jill）的浴室在美国20世纪70年代的电视栏目中经常出现，这种浴室有2个门，分别通往位于两侧的卧室。创新小组提议将这种方式应用于梅奥诊所，即让2间咨询室共用一间检查室。这听来似乎很有趣，于是，威廉开始跟他的同事们构思这个创意。

起初项目一切都很顺利，直到一位一直置身于整个项目之外的医生指出：“这是不可行的。通过这个通连的门，你会听到检查室里的声音。”考虑到病人的隐私和保密性风险，这个想法很有可能会毁掉整个项目。

然而，为了不让这个项目胎死腹中，或者陷入无休止的争论之中，创新小组当晚就要求诊所的设施工作人员在投入实验的3个门诊室中间，安装了通连门。翌日上午，威廉就找到了自己的答案：只要将通连门关好，便不会出现声音的外泄。“纸上谈兵同真实实践之间是有差异的，”威廉说道，“我们必须建立起全部完整的原型有力地回击他们，然后你再看他们还会不会坚持己见。”

解决了通连门的质疑，创新小组通过“杰克和吉尔”原理用通连门连接起了3个房间，一如既往，他们也邀请了数位医生在这样的会诊室接诊。几周之后，梅奥的员工也提出了部分调整意见，例如检查室的照明需要调亮、温度需要提高等。他们同样发现如此一来，工作效率也得到了提高，这是他们之前未曾预料到的。医生们可以在询诊室里整理会诊记录，而患者则可以在另一间房间里更衣；同

时，当患者在同医生私下沟通时，现场的清洁人员可以清理检查室。

他们同样发现患者的陪同人员——朋友、爱人、翻译等，都对自己可以在患者进行检查时留在询诊室等待而感到很欣慰。很多患者选择在进行检查时半开着通连门，这样坐在咨询室的陪同人员也可以听到检查室的对话，会为他们后期的陪护带来意料之外的帮助作用。有一次，医生问一位年长的男性病人，他背上的痣是不是新长出来的。而这位病人从来不曾看到自己的背部，就在他回答“不是”的时候，等候在隔壁的妻子听到了这段对话，应声道：“亲爱的，那些痣是新的！”这对于旧的检查室配置来说是不可能实现的，而正是这种变革，让医生的诊断变得更为准确。

最终，威廉带着这组完全可以支撑其“杰克和吉尔”设计的数据，来到梅奥诊所的空间设计委员会。“这是一笔巨大的投资，而这些数据却恰恰给了设计委员会一个强有力的理由让他们无法拒绝。因为他们知道，我这样做是会带来益处的。”

你需要一个专注于用户体验的“沙盒”

梅奥创新团队的成功很大程度上应归功于原型的建立——那间用于实验的走廊，为门诊体验的重塑赢得了巨大成功。在那个空间里，他们可以任意做出改变。“如果每次我们想构建一个模型的时候都要通过审批，那么想要做出一些改变就不知道要等到什么时候了。”该项目的一位负责人玛吉·布雷斯林（Maggie Breslin）说。

但是，如果你服务的公司没有像医院病房这样每天都有客户进出的空间该怎么办呢？你能不能同样创建一个用户体验沙盒来供你自由地测试新的客户互动呢？答案显然是肯定的。

2011年，加拿大最大的电信运营商罗杰斯通信（Rogers Communications）的用户体验团队认为，有五大历程会深刻地影响用户体验和公司的经济收益：增加产品、更换产品、更换硬件设施、提供支持和迁址。

他们并没有在全公司范围内逐步改善这五大历程，而是在多伦多北

部地区划了一个区域，在这个区域居住着近7万用户，而公司的管理者也允许他们将这块区域作为为期一年的实验区。有了这样的自由支配权力，体验团队对员工的行为进行了重新定义，引进了新的规范，并用了4周的时间对超过500名员工和合作伙伴就五大客户历程进行了专项再培训。住在这个被称为“热点区域”里的客户，开始了全新的体验。他们开始与不同于从前的客户电话中心对话，见到了受过专业训练的技师，并在当地的零售商店接触到了更为优质的服务。

仅用了6个月，罗杰斯“热点区域”有线和无线业务的新增用户，平均每户比整个罗杰斯网络增收3~3.5美元，客户流失率也降低了0.5~0.7个百分点。同时，整个区域的投诉电话、重复上门服务和员工缺勤率都有明显降低，相反门店客流量和销售咨询量方面有了大幅提升。梅奥的故事在此也发生了，从实验区域传来的数据给罗杰斯的高管吃了一颗定心丸，让他们更有信心将这个计划在更多最具竞争力的区域推广，最终覆盖整个客户群。

设计原则意味着掌握一种新的思维方式

正确地改善用户体验并不会凭空产生，你需要以正确的方式积极设计。这需要学习并坚持以人为本的设计过程。不要担心，在这个过程中，你不会单枪匹马。互动传播机构、服务设计公司，还有那些创新咨询公司都能为你支着，帮你建立起与公司实际情况相符的设计。

设计会为你的能力发挥提供全新的平台，并挑战你过去的工作模式。有时，它还需要对你自己一直以来所坚信的理念发出挑战，并把一些你还不太确定的东西摆到你重要的客户面前。但是，我们保证这将十分有趣——它会帮你建立起客户们正翘首以盼的优质体验。

那么接下来呢？你设计好了全新的客户互动之后，要怎么衡量这个新的互动模式是否达到了你的预期呢？谈至此处，我们就要讲讲测量的基本原则了，我们会在第八章对此进行详细阐述。

---

[1] 《脱线家族》，美国20世纪70年代风靡一时的家庭情景喜剧。——编者注

第八章
测量

邦妮·西米（Bonny Simi）这个名字听起来就像一个虚构的影视作品中的人物——对于现实而言似乎太过浮夸。而事实上，她却是一位在运动雪橇项目中3次闯入奥运会，并十度获得全美冠军的选手。后来她成为美国一家主流电视台的体育记者，并出任NBC（National Broadcasting Company，美国全国广播公司）和CBS（Columbia Broadcasting System，哥伦比亚广播公司）网络电台的奥运特约评论员。基于这样的背景，你或许会认为她会同ESPN[1]或者耐克（Nike）有合作关系，而事实上，最近她正把在斯坦福大学读企业管理硕士时学到的知识应用于实践之中。她现任捷蓝航空（JetBlue Airways）公司的副总裁，不管你信不信，她还是一名飞行员。

邦妮于1990年开始成为美国联合航空的一名飞行员，而到了2003年10月，她跳槽到了捷蓝航空。虽然捷蓝航空公司刚刚起步几年，但是捷蓝航空所提供的用户体验在业界却是个热门话题。捷蓝的体验旨在“让旅游回归人性化”，他们提供了诸多人性化服务，例如更大的座位空间，座椅后背电视，并为乘客提供了美味的零食来取代人们避之不及的盒饭。对于邦妮这个对用户体验有着极大热情的人来说，这似乎是一个符合其价值主张的选择。

当邦妮开始参与到捷蓝航空的定向培训时，她热情满满。培训结束时，她依然激情高涨，但也带上了一丝疑惑。培训中，讲师一再强调航空公司体验的重要性，但这家年轻的公司却并没有告诉员工如何提供这样的体验，或者如何去衡量自己所提供的体验是否合格。那么，邦妮还有那些新员工该如何判断自己该做什么、自己做得好不好呢？

邦妮除了担任飞行员的角色之外，也在这家航空公司从事一系列的管理工作。最终，邦妮获得了电话客服中心的总监一职，主要负责客户支持规划。工作中她发现，公司设立了一个小型的测量团队，负责跟踪净推荐值，但是这个团队却并没有做出什么贡献。于是邦妮向老板申请，建立一个更大更好的团队来负责广泛的手机数据收集，并进行分析处理，最终通过这些数据来推算公司哪些方面还需要改进。邦妮作为新

的用户体验及分析总监，从头开始着手这个项目。

随着时间推移，邦妮建立了一套综合的测量工具。这项计划主要依赖于一项电子邮件调查，调查的主要内容集中于每次航班上决定用户体验的关键因素——对客户而言由外而内的影响因素。这项调查要求乘客为每一个端对端的过程进行评分，从预约航班开始到飞行旅途结束。

当调查结果反馈回来时，内部系统会连接到这些可操作的数据上，例如每位乘客预订航班的渠道，以及在飞行过程中他们是否遇到了问题。捷蓝航空根据这些问题的答案分析出了满意度分值同影响因素的相关性。例如，如果一位从前的忠诚客户，在乘坐了637航班之后表示他以后再也不会向朋友推荐这家航空公司了，那么你要怎么才能得知这其中发了什么让他不满的事情呢？如果数据显示该客户的后座电视不能使用，那么你或许就可以认为引发客户不满的罪魁祸首就是这台坏掉的电视了。

邦妮还要确保这些数据可以到达合适的人手里。“在执行层面上，我们要重点标出COO（Chief Operating Officer，首席运营官）或者CMO（Chief Marketing Officer，市场总监）需要关注的最重要的3件事情：这在机场的服务范围内吗？我们的票价收入用在什么地方了？费用用在什么地方了？这种分析可以有力地推动我们即将展开的百万美元级别的大项目，并且可以帮我们测量这些项目是否能成功。”举例来说，捷蓝航空在洛杉矶国际机场航站楼的公共广播系统音质很差，常常让乘客们听不清他们发出的通知。虽然这不是上百万美元的项目，但却需要公司的管理层介入。最终，捷蓝航空的高管得知了此事，要求洛杉矶国际机场使用自己公司的扩声系统来解决这个问题。

从部门层面上来看，测量通常将重点放在跟踪进行中的项目质量上。对于一个旨在改善机场体验的项目来说（例如洛杉矶国际机场的新扩声系统），测量的标准应该是乘客如何衡量机场机组的工作人员为他们带来的帮助程度，让他们即时了解到航空公司的通知。

从个人层面上来看，测量的指标可以帮助管理者督促员工建立更优质的体验。邦妮对此举了一个颇具说服力的例子：“直接同机组的工作人员分享来自客户的积极反馈，会为他们带来积极的动力，并且也远比管理者提供的消极反馈更能加强捷蓝航空的用户体验质量。”

捷蓝航空一直坚持不懈地改善其用户体验测量方式，邦妮认为这是公司至关重要的一大任务。“如果你的策略是让旅游回归人性化，那么对于成功的测量标准，除了利润，就是客户的评价了。”这些改进包括公司自行开发的旧系统将被一个全新的测量平台取代。这个新平台会整合来自客户的反馈，无论这些反馈是通过调查得到的正式反馈，还是通过电话客服中心提交的信息，或是发布在社交媒体上的内容。

不过，新平台的推出和运行将由邦妮的继任者接手。最近邦妮因为出众的才华被提升为副总裁。事实上，邦妮在斯坦福获得的是双硕士学位，另一个是人力资源管理学硕士，在副总裁这个职务上，人力资源管理的知识便得以派上用场了。

测量让用户体验不偏题

邦妮·西米的测量项目让捷蓝航空远离了猜测型管理模式。通过捕捉客户互动的真实情况（例如一次飞行）、客户对本次互动的评价，以及客户事后是否愿意推荐捷蓝航空等模块，构成了现有的测量标准。这就告诉员工和合作伙伴什么是对的（或者什么是错的）、该怎么做，以及对业务影响的预期。

以捷蓝航空为例，当你采用某种测量方式时，你会：（1）获得客户对体验的明确反馈；（2）了解到影响体验品质的因素；（3）获得用户体验生态系统中相关人士的洞察；（4）找到用户体验质量与经营业绩之间的关系。

在本章里，我们将带你了解在公司内部实现用户体验测量实践需要什么。首先，我们将阐释如何建立基础。为达成这个目的，你需要构建起一样被很多公司忽略的东西——用户体验测量框架。

用户体验测量框架

一个用户体验测量框架需要将原因、效果以及业务成果串联成一个连贯的故事。这其实是一种工具，帮助你决定需要测量的是什么、如何进行测量，以及结果对业务的影响意义。

构建自己的框架之初，首先要选择你想要测量的用户体验。这里你需要一个双层系统。第一层会给你一张全景图，综观整体用户体验。这一层包括了在一个既定的时间段里，例如一个季度或者一年，你的客户对贵公司所提供体验的整体看法。

而第二层用以捕捉那些离散的、端对端的用户体验历程。例如，如果你是一家航空公司，那么这些离散的历程就包括了从计划到出行的每一步；或者如果你是一家零售商，那么这些历程就包含了从寻找到购买某件商品的所有步骤。在这一层中，需要提供详细的用户体验历程，涵盖过程中的每一个接触点。对于捷蓝航空来说，这些接触点可能会包括旅游网站预订或座椅后背电视，每一个接触点都代表了一个潜在的重要体验事项。如果你还尚未明确你的客户接触点列表，那么你需要根据我们在第六章介绍的客户认知原则，构建你的用户体验历程图谱。

下面我们来介绍这个双层系统在加拿大皇家银行（RBC）实践的真实案例。它的第一层是测量整体体验的满意度，例如银行业务的容易性及沟通的顺畅度。在第二层，业务线和渠道经理要测量那些对特定客户而言最重要的接触点的反馈情况，例如，是否存在易于导航的网上银行工具，或者对财务顾问的满意度。RBC的第二层测量系统同样包括了可操作数据，例如在分行的平均排队等待时间。

部分公司发现，在它们的第二层系统中，完整的接触点列表之冗长有一种铺天盖地而来的感觉。例如，联邦快递大约有250个客户接触点。测量这些所有的接触点简直就像要把海洋煮沸，因此，联邦快递经过精简之后，确定了客户最常使用的48个接触点作为重点测量对象，例如投递箱或者移动追踪应用程序。这就需要这家运输巨头公司对这48个接触点进行“极致的细节”研究，对客户进行分类，并根据这些分类确定每个接触点影响客户忠诚度的因素。

收集你想要测量的用户体验仅仅是这场战役的前半场，后半场的战斗是决定你如何来测量这些体验的关键。接下来，介绍三种测量指标：描述性指标、感知性指标和结果性指标（详见图8–1）。

描述性指标	感知性指标	结果性指标
发生了什么?	客户对该事件的看法	客户会怎么做?
• 客户致电要求解决账单问题 • 电话等待 5 分钟 • 同来自马尼拉的 998 号接线员交谈 2.5 分钟 • 故障通报开启 • 故障通报关闭	• 打开账单发现又错了! • 寻找客户服务电话，最终找到了 • 客服电话永远在占线 • 电话咨询需要那么多信息让人非常沮丧 • 责任转移 • 至少接线员态度还不错	• 向朋友抱怨 • 以后再也不要从这家公司买东西 • 开始关注竞品信息
共同指标		
• 电话及邮件数量 • 平均呼叫时长 • 打通前无法打进的次数 • 网站浏览量 • 平均网页页面浏览量 • 平均交易金额 • 每户每年平均致电数量	• 客户整体体验满意度 • 用户体验不同模块满意度 • 电话解决问题概率 • 用户目标完成率（网络、手机、平板）	• 推荐可能性 • 购买可能性 • 更换竞品可能性 • 实际购买率 • 续约 • 客户流失率
获取方式		
• 分析系统	• 调研及文本挖掘	• 调查和分析
共同数据源		
• 客服中心日志及分析 • 网络及手机分析系统 • 销售点系统 • 账单系统 • 客户关系管理系统 • 商务智能系统	• 企业反馈管理（EFM）系统 • 线上反馈及调查工具 • 客服中心通话记录 • 客户来信或邮件 • 社交媒体发布及评论	• 企业反馈管理（EFM）系统 • 线上反馈及调查工具 • 客服中心日志及分析 • 网络及手机分析系统 • 销售点系统 • 账单系统 • 客户关系管理（CRM）系统 • 商务智能系统

图8–1 用户体验指标分类

感知性测量：用户体验的最真实衡量

你是否还记得在第一章中，我们将用户体验定义为客户如何看待自己与交易公司之间的互动？因此，测量用户体验便是去测量客户的观点——这是只存在于客户脑海中的东西。你想要让这个答案从客户的脑海

里飞到你手中，那么你就需要询问他们在每一步体验中的满意程度：你的服务是否满足了他们的需求？容易性如何？他们享受这个体验过程吗？

以捷蓝航空为例，他们主要通过调查的方式，收集各个方面的信息来衡量其用户体验。这是由于调查可以让你用数字的形式来作为衡量的标杆，这对于任何一种测量系统都适用。他们通过让客户以事先规定好的量表来回答所有调查问题——例如，从非常不满意（1）到非常满意（5）。这种级别的精确度会让你随着时间的推移准确跟踪体验过程，同时建立起与商业利益之间的相关性模型，相关资料请参见第二章。这种方式同我们在第六章里介绍的民族志研究方法形成了鲜明的对比，民族志研究可以揭示定性洞察，但如果作为一种测量工具来看，却远不够精确。

调查还有另外一个潜在的优势：如果你既定了一个标准方法——如美国客户满意度指数（American Customer Satisfaction Index）或者弗雷斯特用户体验指数（Forrester’s Customer Experience Index），那么你就可以与使用同样方式的公司进行比对。对于行业内对比来说，这一方法尤其有效，并适用于任何行业。

目前唯一有可能取代调查的方式仍处于起步阶段：可以推断出客户感知的软件工具。这些工具同我们在第六章里描述的内容颇为相似。通过未经格式化的文本，如电话客服中心的脚本信息和社交媒体的发布内容，这种软件可以推断出客户的满意度等级——无论是针对某个特定的互动模块还是整个体验过程。

这是一种很有前景的客户洞察新方式，可以对调查数据进行补充，但是在可预见的未来，仍然无法完全取代调查这种定量分析的方法。这是因为，这类工具想要达到同调查一样准确而连贯地衡量特定客户互动中的情绪变化，还有很长的一段路要走。当你的测量方案成熟的时候，你可以考虑这个选择，但是在最开始的时候，你依然需要采取试错法（tried-and-true）进行实地调查。

描述性指标：现实中发生的事情

描述性指标包含了客户互动中的大量数据，比如电话客服中心呼叫记录，客户什么时候拨通电话，以及对话的时长；或者账单系统记录，

客户从你这里购买了什么产品，通过什么渠道进行购买等。

这些指标通过告知你在现实中发生的事情来提供多种客户观点。例如，我们合作的一家电信公司告诉我们，曾经有一次他们接到了大量的客户来电投诉，投诉当期的账单出现了大量错误。通常，这种情况会导致公司成立项目组对账单系统进行修复。而那些描述性指标显示，根据客户购买的通信计划来看，他们的账单是没有问题的。这就要求这家电信公司开展一次根源性问题分析，最终揭示真正的问题所在：可能会对自己购买的服务包存在疑惑。因为他们收到的账单同预期不同，而这些账单只是看起来有错误而已。

收集描述性指标，你需要IT部门的协助。他们会通过某些工具，如SAS、SPSS或者ClickFox[2]来挖掘内部系统，如通联中心日志、账单系统，以及客户关系管理系统等获得数据。

结果性指标：预测业务结果的洞察

结果性指标会告诉客户在同你的公司进行互动之后想要做的事情——或者实际上做的事情。这项指标会让你将客户观点（例如一次满足的购物之旅），同最终的业务结果（如回头客购买行为）进行关联。结果性导向的指标可以分为两种类型：关于客户预期行为的自我导向报告数据和客户实际行为的历史数据。

结果性指标以预期行为来寻求客户在未来的行动预测。净推荐值是目前最流行的结果性指标。净推荐值可以认为是基于客户对如下问题的回答："你向朋友或者同事推荐（某公司）的可能性有多大？"很多公司把净推荐值看得很重要，因此他们将净推荐值作为结果性指标和感知性指标，他们假设那些打算进行推荐的客户们经历了一次良好的体验。我们的研究证明，这个假设在大部分情况下都是合理的，然而也是有代价的：很多把净推荐值作为双重标准的公司，对于体验的理解也不够详细。

其他的结果性测量指标包含了由实际客户行为所构成的数据。它的优点是实际行为可以等同于现实，而预期行为——则是基于人们的假设或意图，不能同现实情况相等同。举例来说，预期行为的表现可能是，客户可能会告诉你，他们希望再次同你进行交易，但是他们真的那样做了吗？如果他们真的做了，是什么时候呢？他们的开销是多少呢？如果

你希望创建一个商业案例，从购买增量来揭示投资回报率，那么你需要对这些问题做出假设性回答，并且在这些假设被挑战时重新进行定义。如果这些困扰了你，那么你的替换方案就是寻找真实的数据——客户实际行为、发生这些行为的时间及方式。

你可以将收集描述性指标数据的方式运用到此处，来收集客户的实际行为数据。在这两种情况下，你可以运用分析工具从内部系统中抽取数据，这些系统可能涵盖了从电话中心的通话记录到客户关系管理数据库等多种系统。同样，你还需要准确地将客户记录同调查结果匹配起来，否则你就无法建立起高可信度的因果关系链。如果你对客户有着准确的定义，那么这种配对对你来说就绝非难事，因为你对电话或邮件调查的特定客户非常了解。

当你将这些测量指标组合在一起——感知性指标、描述性指标和结果性指标——你就会对客户对这次互动的认知了若指掌，包括这个互动过程中发生了什么、业务对互动过程的影响是什么。这会让你明确需要修缮的问题或这其中可加以利用的机会，建立起可以得到上级支持的详细的商业案例，并在时间的检验中，持续得到积极反馈。NetApp（美国一家计算机存储和数据管理公司）就是一个很好的正面例子。

案例分析：**NetApp**通过测量指标推进改革

康妮·卡塞尔（Connie Cassel）是美国计算机存储和数据管理公司NetApp的客户宣传总监。她从初入职场开始，就一直任职于高新技术行业。20世纪90年代，她在惠普担任销售职务。那时，惠普刚刚开始进入客户满意度测量领域，而此时惠普的客户满意度测量项目让康妮很感兴趣。后来，康妮跳槽到了NetApp，她有机会参与到这家公司的首个客户测量项目中。

在NetApp成立客户满意度测量项目的第一个年头里，康妮聘请了战略咨询公司行路者（Walker Information），这家咨询公司有很多在测量用户体验与经营业绩评估方面的专家。NetApp与行路者共同推出了一个试点项目，调查了该公司的大客户对公司的主营业务的看法，包括产品、专业服务、销售跟进和技术支持多个方面。调查还设计了关于预测客户忠诚度的问题，例如询问客户如何看待他们同NetApp的关系。这种方式为康妮联系感知性指标和结果性指标做出了范例。

如今康妮的研究结果为管理流程提供了资源，为业务中的改良事宜和新项目的优先级提供了依据。“作为一家公司，我们希望通过这些测量项目来影响客户的忠诚度，”康妮解释道，“我们的测量项目揭示了忠诚度的驱动因素，因此我们就可以对公司的关注点进行建议。我们深刻地知道产品是迄今为止最重要的部分，接下来是整体质量，然后是沟通的难易程度。”

这个流程的工作模式是这样的：根据30天内收到的年度调查结果，康妮的团队开始在全公司范围内分享他们的调查总结，为每一个收件人的需求量身打造。然后，这个团队同每一个功能模块负责团队展开讨论，来修订这些调查总结，提出解决问题的办法，并发现其中的机遇。康妮整理了在研讨会上的所有提议，并把这些提议提交给公司的管理层，让他们来决定对哪些项目进行资助。

康妮的测量项目成为NetApp进行业务决策的一个重要组成部分。这个项目的成功，源于她对用户体验的系统测量，确定了影响用户体验质量的因素，以及用户体验质量同经营成果之间的相关性，并将这些结论在全公司范围内进行分享。这不仅为测量用户体验提供了支持，更为改善用户体验执行起到了推动作用。

测量框架之间的连接点

所有有效的测量项目都构建了用户体验质量、驱动因素和经营绩效之间的关系模型。你需要为你的项目量身打造，同时，你的用户体验测量框架会助你完成这些测量项目。为了在实施过程中不断推进这个框架的完善，你需要参考第一章的用户体验金字塔，来考量在这个背景之下的测量内容：需求满足、容易性及愉悦程度。

需求满足

需求满足是基石。它将决定公司的成败——正如康妮在NetApp的发现一样，至今为止，产品体验是影响客户忠诚度最重要的驱动因素。这也就是为什么那些测量关于产品、服务和渠道的用户体验问卷的第一个问题都会是：我们是否满足了您的需求？

问卷问题的具体形式会根据不同的客户目标和接触点而不尽相同

——如产品或沟通渠道问题。举例来看，电话客服中心会询问客户的问题和疑惑是否得到了彻底或部分解决，或者压根就没有得到解决。这已经成为让到店消费的客户与网络调查相连接的标准方式了，这其中的问题会包括消费者是否找到了自己想要的东西，等等。

容易性

交易的难易程度也是影响用户体验至关重要的因素。要测量容易性，就需要对客户在获得需求过程中花费了多少精力进行提问。例如，某些公司询问客户他们在解决问题时一共拨打了多少个电话，以及这对客户而言是否是个合理的数字。

软硬件巨头思科（Cisco）发现，商业交易的容易性已经越来越成为一项重要的客户忠诚度驱动因素，紧跟在公司的核心属性如产品稳定性之后。柯比·德吕森（Kirby Drysen）是思科客户中心的高级总监，一直致力于研究这其中的关系。“我们发现了在交易容易性和忠诚度之间的统计学相关性，这很容易通过客户的行为和统计记录来得到证实。我们从客户那里获知，同思科进行交易的容易程度已经有了重大改善。”

交易的容易性对思科来说是如此重要之事，因为是他们的客户采购和使用了他们生产的硬件与软件，才使思科正常运行。那么，交易的容易性对你的公司而言有多重要呢？这需要通过你的测量计划来回答。

愉悦程度

情感投入——某件事情给你带来的愉悦程度，通常在测量项目中是被忽略的部分，因为这种因素似乎对于驱动业务的提高来说有点模糊不清。你也可能会试图去回避它。但是，请回忆一下我们在第三章中提到的案例，先锋集团在处理客户亲人过世的财产问题中，简化了其流程而带来的良性客户反馈。客户看重的是在经历变故之后自身接收到的同情和关心，而并非流程的简化所带来的时间收益。

如果你还没有将跟踪客户情感的重要性纳入业务指标，那么我们一起来看一下美国西南航空飞行员的故事吧。这名飞行员考虑到了客户的情感诉求，因此，那位乘客爷爷才可以及时赶往医院，见到在一次悲惨的意外中严重受伤的孙子。这位乘客的家人已经提前致电了航空公司，因为他们知道，这次意外的飞行时间紧迫。这位乘客从安检处穿着袜子、拎着鞋子一路跑向登机口，因为他没有时间穿鞋子了。他在登机处

遇到了让他感激万分的飞行员，因为飞行员告诉他："没关系，没有我，他们都没法起飞。"

每次想到这个故事，我们都会哽咽。它让我们更倾向于选择美国西南航空，即使我们并不奢求飞行员会为我们延迟一次航班。我们所期望的是在同美国西南航空合作的时候，他们会为我们的飞行带来愉悦，因为他们似乎很关心自己的客户。而事实上，他们也证实了我们的期望：乘客们在2012年用户体验指数调查中，在愉悦程度方面给了美国西南航空最高分。这使美国西南航空在航空公司的综合排名中一骑绝尘，险胜捷蓝航空，并把其他竞争对手远远甩在身后。

让测量助力用户体验

尽管测量原则并不像策略和设计那么突出，但它就像火箭燃料一样，为你的用户体验提供推动力。它通过成果展示来让你的项目变得更加有趣，并让工作人员通过对测量结果和自身工作状态的硬性数据相结合来评估自身表现。从很多方面来看，你都不能忽视测量原则，除非你希望你的努力都付诸东流。

用户体验指标还为检核其他用户体验原则提供了真实数据。通过发掘客户最重视的事情，进而进行系统的测量，你会了解到你的策略是否走上轨道，或者你的客户认知是否准确，以及你的体验设计是否能与客户产生共鸣。

测量反映决策。正如我们在NetApp的案例中看到的，测量在判断和解决客户问题的时候显得尤其宝贵。但是如何才能确保你的公司将这些洞察贯彻到底呢？解决这个问题要通过管理，这便是我们第九章的话题。

---

[1] Entertainment and Sports Programming Network，娱乐与体育节目电视网，是一家24小时专门播放体育节目的美国有限电视联播网。——编者注

[2] SAS、SPSS和ClickFox均为统计分析软件。——编者注

第九章
管理

南希·谢弗（Nancy Schaefer）是一家美国南加州软件公司的高管，在结束了2013年1月的乐高（LEGO）商店之旅后，她回到办公室，坐在电脑前，键入账单下方的问卷链接。在她的反馈中，她给了希拉里（Xitlalic）很高的评价，她认为这家商店的店员在她的购物历程中给予了极大的帮助。第二天，她收到了如下邮件：

亲爱的南希·谢弗：

非常感谢您亲临阿纳海姆（Anaheim）乐高商店，并完成我们的到店满意度调查。非常高兴我们可以在2013年1月30日您的光临期间，为您提供一次优质的到店体验。

您对乐高产品的喜爱让我们备受鼓舞，我们也希望您对我们提供的服务体验有着同样的感受。作为乐高阿纳海姆店的经理，我非常高兴您对我们店员的服务感到满意。

西西（Cece）是希拉里的昵称，她是这里的监事之一，我已经向她转达了您对她的评价，她非常高兴能为您提供一次让您满意的服务！我们同样感谢您在百忙之中对我们的认可。

同时，我也真诚地希望您可以为我提供我们的具体服务情况，在任何时间欢迎您同我直接联系。我的联系方式是×××，电话×××。

真诚的商店经理：
蒂姆·阿特伍德（Tim Atwood）

很显然，这封邮件绝对不是自动生成的回复，这是一封对南希到店体验评论的专门回复。虽然这种类型的邮件看起来只是普通的礼貌性回复，但这却是南希所没有料到的。几分钟之后，南希回复了蒂姆：

蒂姆：

哇，您的员工昨天的表现让我觉得出乎预料，而您今天同样让我觉得赞叹！我差点就直接把您的来信删除了，因为我觉得这应该

是一封贵公司的自动回复信函，对我的调查反馈进行确认或感谢。但是我错了。不是机器系统，而是这家公司的管理人员逐字阅读了我的来信，并对我的评论表示感谢。我不得不再一次表示赞叹。

祝您和您在阿纳海姆的员工取得更大的成功！希望很快可以再见到您（我有6个侄女和侄子，他们永远都对乐高爱不释手……其他的孩子也是这样吗？）

再一次对您的来信表示感谢。

南希

让用户体验管理成为基本工作职责的一部分

蒂姆发给南希的邮件并不是一个偶然事件。作为工作职责的一部分，蒂姆需要跟进客户的邮件，每一次收件箱里收到客户的邮件时，他都需要这样做。蒂姆没有因为额外的工作受到奖励或处罚。乐高用户体验生态系统中的重要人物，从市场营销经理到公司外部合作的快递机构，都有特定配合他们工作角色的用户体验职责。这些被赋予的职责，与强大的流程相结合，来确保任务的顺利完成，也使乐高公司可以在管理用户体验方面取得主动权。这也就是管理原则的主要内容：有意识地管理和监督。

管理这个词可能会让人联想起公司的高管们关起门来开会的场景。是的，在很多公司里，高层决策者是管理的重要组成部分。但是，管理并不是一个委员会，只做出一些高高在上的决策；而我们也并不赞同你建立一支团队来监管用户体验中的不当行为。

事实上，管理的模式会因为组织不同而形态万千。例如，阿多比和蒙特利尔银行都有集中的用户体验管理部门，管理多个部门和职能的员工。而瑞典最大的互联网银行阿凡莎（Avanza）力邀斯德哥尔摩（Stockholm）的一家服务设计公司杜宾曼（Doberman）的CEO丽萨·林德斯特伦（Lisa　Lindstrom）加入其董事会，将用户体验作为所有董事会决策的关注点。而另一家瑞典银行SEB，则利用分散方式和非单一监管机构模式来促进其用户体验的发展进程。

无论你选择实施什么样的组织模式，我们在本章中阐述的管理原则都会通过分配具体用户体验管理任务到具体人员来推动其进程。这些实

践同样会帮你开发新的业务流程并建立起对整个公司用户体验实践的监督。首先，我们来看看如何监管用户体验质量并加以持续改善工作流程。其次，我们将介绍如何将不好的用户体验拒之门外。

发现并修缮用户体验问题

在第八章里，我们描述了很多不同的客户洞察，并提供了3种用户体验测量指标：描述性指标、感知性指标和结果性指标。所有的信息收集和处理其实都是一件事情，而如何把这些东西投入到实践中，则是另外一回事儿了。你需要充分利用你的客户洞察和衡量指标来发现用户体验中可以改进的部分，并且当你提出了一个新的方案时，这些举措更应该尽快实施。为了表达得更明晰，以阿多比的实践经验为例，让我们一同来看看这家公司是如何将管理做得如此科学。

坚持总结用户体验洞察和测量指标

正如我们在第六章提到的，阿多比的兰伯特·沃尔什一直在从各种资源中，例如电话客服中心数据、社交媒体发文以及客户满意度调查中，收集用户体验反馈和测量指标。为了确保他的努力没有白费，公司建立了一个客户宣传理事会，这个理事会由来自产品发展、客户支持、财务、市场、业务流程和2个最大的业务部门的负责人组成。每个月常规任务和临时性任务需求下达的时候，这个组织都会聚集起来一同分析最新的数据。他们认为最需要做出改善的用户体验问题，以及最大的财务冲击问题的规模、范围和优先级，都是基于对问题发生的概率和影响的客户数量来综合考虑的。

在最近的一次报告中，理事会重点强调的问题是关于那些每年影响了超过10万客户的软件退回、退款和交易过程中的问题。“我们不断听到客户反馈，他们不得不等待很长时间，并多次联系我们才能完成退款。”兰伯特说道。“在此期间，他们的工作效率大打折扣。而更糟糕的是，他们失去了对我们的信任，因为他们认为我们在处理这些交易的时候拖泥带水。”

理事会被客户督促着来看相关的财务影响时，他们发现这家公司每年消耗了数百万美元来处理退货问题。“这些仅仅是用来处理那些客户沟

通的开支，”兰伯特说，“再有就是收入损失。我们从反馈中得知，很多客户在网站上买错了产品，马上意识到了这个错误之后，希望可以花多一点钱来买到合适的产品，但是他们却需要等待数周才能拿到退款。”

同样，你也需要一个这样的团队，来致力于定期总结客户洞察和测量指标。只有这样，你才能找准时机调整你的用户体验，以适应客户时刻改变的需求和变化。

保持一系列用户体验改善项目

探讨客户反馈和客户问题带来的财务影响是非常重要的，但是只说不做也是无济于事。因此，你需要承诺将解决客户问题提升到首要的位置。

在阿多比，这是业务流程改善理事会——一个由公司CFO（首席财务官）领导下的高管组成的跨职能小组——的职责。基于客户宣传理事会提供的信息，业务流程理事会要定期批准对几个用户体验改善计划进行赞助。对每一个赞成的计划，他们会定义理想的最终状态和成功指标。然后，在月度会议上，理事会会审核所有启动的项目并监督这些项目的进程，对资源和人员配置做出必要的调整。

“因为业务改善流程理事会里包括的人员涵盖了整个公司的所有部门，”兰伯特解释说，“我们对如何优先调配我们的公司资源有了一个全面的看法。”

在改善用户体验中让员工为自己的工作角色负责

一旦你有一系列需要改善的用户体验计划，那么就是时候来思考如何真正地推动这些计划的完成。这并不是一件简单的任务。大多数客户问题都存在复杂的根源，而引发问题的根源跨越了多个部门和业务职能。想要对这些负责人有所要求，就像在放牧一群野猫，你想要找到一个可以为某个既定问题承担责任的人，似乎是不可能的。

阿多比公司取得回报的过程就是很好的例证。公司的产品管理、物流、财务、法律、信贷，以及电子商务团队都为公司付出了努力。“在阿多比没有一个团队可以独自修复这个问题。”兰伯特说。让这些部门都加入到这个计划中是必不可少的。

为了保障这种问责制可以顺利实施，业务流程改善理事会的负责人将员工从自己的部门中抽调出来，负责不同的获批项目计划，并且安排执行发起人、业务保荐人，而项目经理来推进项目的开展。“这让公司的很多职责都得以分担，很多员工都有义务对公司负责。”兰伯特说道。

这些项目经理必须每周向业务流程改善理事会汇报最新的项目进度，如果他们遇到了任何障碍，就可以向项目发起人寻求帮助。“通常情况下，在项目推进中出现的障碍都是竞争目标的问题，”兰伯特解释说，“我们的法律团队真正关心的是软件版权和保障阿多比的知识产权。这当然是非常重要的。但是该项目的发起人却帮他们发现了在其他环境因素下潜在的版权风险，例如每年上百万美元的服务回报。”

阿多比管理过程也包括了新项目的轮流管理。“我们还只是处于第一阶段，并且我们已经把痛苦的8个步骤变成了3个步骤。”兰伯特说。其中最糟糕的一项就是《损坏书》，这是一项具有法律效力的文件，客户需要来签字证明他们购买的原始软件已经受损。“我们对这样的问题会负全责，然后停用这个软件背后的序列号。一旦我们这么做了，就没有人可以安装这个软件了。”

毫不奇怪，步骤的减少同样也将平均退货时间从14天减少到了6天——兰伯特预计随着项目的推广，这个时间还会有大幅度缩短。“我们一直在坚持改善。我们最近得到一位客户反馈，他只花了7分钟就拿到了Photoshop Elements[1]的退款，”兰伯特回忆道，“这种感觉棒极了。”

阿多比并不是唯一一家具有较强管理实力的公司。美国巴克莱银行（Barclaycard US）同样也系统地运用了管理流程发现并解决了用户体验问题。在这个案例中，一位高管自始至终监督着客户历程的每一个部分。

案例分析：美国巴克莱对客户历程的关键部分实施问责制

从2004年开始，美国巴克莱已经从一个虚拟的项目成长为美国十大银行卡发行机构之一。作为业务策略和分析的负责人，埃德·马基（Ed Macchi）绝对不会否认该公司的运营一直非常好，但是公司的飞速成长也让用户体验之路变得崎岖不平。“我们出现了太多问题，客户抱怨、低效流程，还有‘这是谁的工作’等问题，”埃德说

道，“如果不能给客户选择我们的合理原因，那么我们很有可能会面临客户流失的问题。”

为了让巴克莱走到持续增长的轨道上来，埃德从世界各地的业务流程管理中寻找线索，并推出了一项名为“等级0”的方案。这个方案集中在9个高层流程上，这些流程构成了用户体验历程的一个重要部分，例如获得客户、解决客户问题，以及收集欠款账户信息。公司安排了一位管理层人员对“等级0”的每个流程负责。

例如，巴克莱的消费者市场高级主管保罗·威马（Paul Wilmore）主管获取新客户部分。“我对整个工作链的每一步负责。”保罗解释道。作为“等级0”的总控，保罗同8名等级1的员工共事，这8名员工分别对8个子流程负责，支持端对端的获取流程。“这个过程开始于建立系统中正确的信用卡产品，并向正确的目标市场发出正确的营销信息。”保罗说道。“然后，当有人申请信用卡时，我会审查我们的员工如何处理呼入电话、在线申请或者直接邮件回复，以及承销工作。在这个过程结束时，我也会审核申请人如何得到批准的回复，我需要确保申请人最终分配到了合适的产品。”

“保罗并不会直接控制所有的过程，”埃德指出，那些负责这些功能部门的人，如营销、承保、系统开发、电子商务以及电话客服中心，并不会向保罗负责的消费者市场部门汇报，“但他是最终要对所有面向客户的问题负责的人。”

“在这个客户获取链中，有很多不同的团队会接触到客户，”保罗说，“在过去，我们都是些责任制孤儿。各自分管的团队会相互指责：‘是你没有把我们的服务解释清楚’或者‘你没有建立我需要的服务方式’。那时，人们不是一心想要解决问题，而是来回推卸责任。但在这些接触点之间建立分包和问责制之后，我现在可以说，‘我不在乎是哪里出了问题，或者你的职责是什么，我现在要求你来负责修缮这个问题。’”

美国巴克莱的CEO给了保罗和其他“等级0”的负责人足够的权力来停止任何执行项目——从营销活动到IT试点，如果这个项目看起来会对客户造成困扰，那么这些“等级0”的负责人就可以随时叫停。他们同样有权力来支配那些专项用于改善用户体验的资金投资池。同埃德共事的还有9个“等级0”项目负责人，他们对基于客户影响而非巴克莱传统的净现值，对公司前20项投资建议进行评分。“公司通常会在增加收入和改善用户体验之间权衡来做出投资决策，”埃德

说，“在那个世界中，基本的问题解决被后置了。我们让那些‘等级0’的负责人背负一定的责任，同样，我们也要赋予他们做出投资决定的权力。”

“等级0”的负责人要在“非常时期”的月度例会上向CEO汇报项目进程和新出现的问题，通常这样的例会会持续3~6个小时。“以前，我们在业务上，并没有一个很好的流程来沟通问题，”埃德说，“有时我们会在3个月或者更久以后才能发现客户的问题。这些会议可以让那些影响到客户的问题得到广泛的重视。”

提到“等级0”项目，保罗认为“这是一个巨大的突破”。“这个项目让我们可以作为一个团队来确保我们可以为客户提供一次更优质的用户体验。”埃德和保罗的“等级0”项目，为客户带来了更为快捷的问题反馈，减少了内部问题对客户的影响，并且客户投诉也显著降低。

巴克莱的“等级0”项目并不是只专注于寻找和解决出现的客户问题。“等级0”项目的负责人同样也要在第一时间负责开发流程和系统，以防止新的客户问题产生。因此，接下来我们要讲述的管理实践也会为你提供帮助。

第一时间预防用户体验问题的发生

无论是在阿多比、美国巴克莱，还是你的公司里，都存在着一个复杂的生态系统，这个系统由公司政策、流程、技术和沟通等跨越多个业务线和职能部门的部分构成。每天，都有一系列崭新的实践计划等待被添加到这个复杂的系统中。在了解并掌握你的用户体验生态系统时，你需要避免走一步退两步的情况。而最简单（也是开支最低）的方式就是在所有新的项目方案和业务决策之间，增加一层额外的审议过程。

具体来说，你需要在每一个新的项目开始前回答2个问题：这种变化是否同我们的整体用户体验策略相符合？如果答案是肯定的，那么这会对用户体验带来什么影响呢？

你的用户体验策略需要为你的实践提供绿灯，尽快投入实施，而不会引发反对意见从而陷入无休止的争论之中。让我们来考虑这样一个假

设，如果线上汽车租赁公司Zipcar为每一位取车的客户献上礼宾服务，那么结果会如何呢？Zipcar的策略聚焦于自我服务优化，因此这样的一个建议对这家公司来说一定会被毙掉。或者，你假设为Box Home信贷公司（我们在第五章中提到的小额信贷公司）提出一项建议，建立一个在线社区，让客户可以在这个线上社区中提问，从而降低致电成本。而这家信贷公司的高触点策略也会让这个糟糕的提议走入死胡同。所以请记得，这些策略本身其实是无害的。正如我们在第五章中提到的，它们只是不适合这2家公司而已。

对于那些符合你的用户体验策略的建议，下一步要做的就是评估它们对客户的影响。由于用户体验生态系统的复杂性和任何一个新项目或决策都带有的脉冲影响，这个评估步骤相比于第一步而言，通常需要更多的时间和探讨。

例如，当蒙特利尔银行收购位于密尔沃基（Milwaukee）的M&I银行时，组织高层希望可以在这个过程中，蒙特利尔银行位于芝加哥的哈里斯银行（Harris Bank）的客户也可以顺利完成整合。想要做到这一点，蒙特利尔银行的用户体验就需要成为整合决策优先考虑的因素和中心。“这不可能碰运气实现，”蒙特利尔银行的品牌和用户体验总监凯利·哈珀（Kelly Harper）说，“用户体验是基于同每一位客户在每一次互动中产生的，因此这是一种有意而为的互动行为。你必须要考虑清楚自己在做什么。”

为了使这3家公司的所有员工都能做到这一点，凯利建立了一个用户体验评估工作簿，每一位项目负责人必须根据每个项目的情况来完成这个工作簿。“这是融资过程管控的一部分。”她解释说。

这个工作簿包含了4个部分。第一部分评估员工、客户以及社区等在这个项目中受到了怎样的影响。第二部分用以检核更为具体的部分，如客户是如何被影响的：他们会获得或丢失某些功能或信息吗？这次整合之后，他们的交易等活动是否会有什么不同？第三部分检核项目是否与蒙特利尔银行的3个品牌诉求相匹配：这个项目会简化工作流程吗？它会帮我们更好地认识消费者吗？它有助于我们为消费者带来更多指导吗？第四部分则要求项目负责人思考相关的项目执行和部署：在项目中，需要给员工什么样的培训？需要给客户提供什么样的核心信息或政策变化？

“这个工作簿真正帮我们反思了这些问题，否则，我们很有可能在短期内迷失方向，”凯利说，“为了有效地下达执行计划，我们需要捕捉到将要在客户身上发生的事情。例如，如果我们要更换结算平台，那么这个工作簿会帮我们了解到新的结算单应该是什么样的，与旧的结算单相比，新结算单有什么不同，以及我们要如何引导消费者经历这些变化。”基于在银行整合规划中工作簿的成功经验，凯利的下一步计划是将这种工作模式引入蒙特利尔银行更为广泛的技术融资过程中。

定义一组一致的用户体验标准

一旦这些措施在公司内部绿灯通过，那么你需要保证这些措施可以按照计划进行。你还需要确保你的员工在日复一日的工作中不会忽视那些重要的工作。谈到这里，我们就需要提及用户体验标准了。如果你的用户体验标准的导向是错误的，那么它会把你的公司变成无序的状态；而如果准确运用用户体验标准，那么它们会给你的员工和合作伙伴在做决策时提供有效的引导。

帕梅拉·米德（Pamela Mead）是西班牙电信（Telefónica Digital）的用户体验总监。西班牙电信是一家为大型电信运营商提供数字装备的供应商，帕梅拉这样描述她的用户体验标准方式：“我一向非常讲究品质，我对团队的要求非常高。”但是她却以相对宽松的准则来要求西班牙电信的无数网站、手机应用和平板应用。“如果对所有的事情都非常苛刻，你会很难交到朋友。另外，如果你制定的准则太过沉重而死板，那么这些条条框框的东西也很容易被忽略。我们的目标是希望给员工留出足够的空间来进行一些创新和突破性思维。”

那么帕梅拉是如何实现这种平衡的呢？“首先，我们尽量将那些定制的东西降到最低。”她说。那是一个崇高的理想，对于西班牙电信来说，数字产品的范围从面向消费者的点播视频服务到为IT专业人士提供的云计算应用，再到针对医生需要的电子保健产品。为了配合这些不同的产品线，帕梅拉寻找的是一些基本的元素，可以帮助西班牙电信的开发者和外部合作伙伴共享一种如家庭般的氛围。

例如，她创建了一个核心功能元素的目录清单，帕梅拉的团队认为这个清单上的元素应该成为普遍的事物——例如，搜索、登录和注册

等，无论这些元素的载体是什么类型的产品，其工作方式都是一样的。对这些“标准”而言，其关键是对元素的不同选择，即针对特定产品和目标受众灵活提供产品。此外，帕梅拉还刚刚推出了一种用户体验认证程序，该程序绑定了部分指标，诸如任务完成率和客户满意度。“我们正在创建一个内部评分系统以建立质量标准，然后可以作为员工的指导准则。”她解释道。“我们希望对质量的要求是建立在公司主张之上的——这是符合品牌诉求的吗？它是不是容易使用的？而并不只是建立在某个人的意见之上的。”

用户体验标准并不只是对数字频道来说的。蒙特利尔银行建立了一个“超赞！我的基本功”卡，让员工随时携带，并在卡上印上了日常工作中最重要的事项，例如，“今天×××的电话得到了回复”，“每次都要真诚地向客户表达感谢”等。作为“黄金准则”的一部分，丽思卡尔顿酒店集团还提供了12条服务价值观来为员工的行为做指导，这些准则包括“我要主动并立刻解决客户的问题”，“我对我专业的外表、言行非常自豪”。

索伦·隆格伦（Sören　Lundgren）是瑞典最大的银行SEB分管零售端服务管理的负责人，他采取的是更为分散的准则管理方式。“在过去，我们以手册的形式极为详细地描述了一些内部准则，例如如何开设支行、如何着装等。”他说。“但是到了2009年，我们把这些手册全部收了起来，也不会再让员工拿到。我们经营的是一家关系银行，又不是麦当劳。我们的员工知道我们需要在上午10点开门，也知道穿什么衣服来上班。如果有人不知道这些事情，那么分管经理就该告诉他们。”

因此，索伦鼓励那些分行的负责人来定义自己的标准，而不是强加给他们一个集中化的形式——通过衡量客户的看法和业务成果如附加营业额等，来定期检测这些标准。“总部可以告诉分行他们要做什么，但是这种策略也要承担极大的风险，因为地方不同所产生的差异也是巨大的。当我到拉脱维亚（Latvia）的时候，他们问我，‘我们要怎么才能改善我们的服务质量和线上推荐分值呢？’我想，‘你是认真的吗？你觉得一直在斯德哥尔摩总部的我，会比你更了解你的业务吗？’”索伦询问了拉脱维亚分行的经历和他们想要怎么做，而从他的答案中，索伦发现这些事情在SEB是从来没有出现过的。

“最重要的事情，”索伦说道，“是你要有勇气去相信当地的经理和你的同事真诚地希望创造优质的用户体验，然后你要放手让他们去做。这是最难的部分。”

这或许很难，但它是奏效的。随着他的本地化方法对标准进行定义，索伦获得了极大的成功——甚至仅在12周的时间里，就扭转了一些以往业绩不佳的分行的局面。“你无法通过给下面的人发送记录了服务标准的幻灯片或PDF文件来改变一家公司的情况。你需要做的是坐下来喝杯咖啡，想一想如何实现市场本地化。当你选择去相信当地员工的创造力时，同样也为你带来了更多信心——你会在1个月之后再来做评判。”

但是请注意，索伦并没有把用户体验的规则手册完全丢掉。相反，他将这种管理的权力委派给地方负责人，让他们来负责制定和执行自己的用户体验规则。

你的用户体验规则之道会是什么？

从个体经营到跨国集团，在这个星球上的每一家公司都有自己的管理模式。这些如同防护栏一样的管理模式，有助于公司坚持自己的商业实践，并远离困扰。用户体验管理原则也是同理：坚持始终如一地提供优质的用户体验。

这种管理不必太过严厉。当然，每家公司都可以列出一些与客户互动中的禁区，一旦员工违反就会被开除，但是99%的行为都是可以被谅解的。你的工作是决定自己的游戏规则——正确的用户体验管理模式和公司的政策。

为了强化管理实践背后的原因，并确保员工可以适应这些规定，你需要建立客户中心的企业文化——我们将在第十章为你详细讲述。

---

[1] Photoshop Elements是阿多比公司继photoshop之后全新推出的一款图像编辑、照片修饰和图形解决方案。它比老款界面更友好，功能更强大。——编者注

第十章 文化

平日里，你可能会看到24岁的卡洛斯·冈萨雷斯（Carlos Gonzalez）戴着巨大的白框太阳镜、格子围巾和唇环，留着莫豪客的发型。外表对他来说非常重要，但这对卡洛斯每天在电话上交谈的美国移动电话公司的客户来说却无关紧要。作为公司客户关系部门的员工，卡洛斯的工作就是努力去留住那些想要取消手机服务的客户。

“故事的开始非常平常。”卡洛斯给我们讲了一个发生在2011年10月的故事。那一天，他接到了佛罗伦萨（Florence）的电话，佛罗伦萨是一位大约40岁的女人。她打电话来取消自己的移动服务，这就像卡洛斯在过去4年里接触到的上千个客户一样。但是这通电话却有点不同寻常。交谈了几分钟之后，佛罗伦萨解释说她正在接受化疗，她的医疗费用越来越高。她已经无法支付手机的费用了。

“她哭了起来，她告诉我，她平生没有抽过一根烟，可是病魔就突然降临了，”卡洛斯回忆道，“她非常勇敢地告诉我，化疗已经让她掉光了头发。”卡洛斯是一个烟民，几年前他的祖父也因癌症去世了，所以佛罗伦萨的故事从多个层面上触痛了他，“这让我的心狠狠地抽搐了起来。”

卡洛斯告诉佛罗伦萨他可以帮助她申请美国移动电话公司的救助计划，这个计划可以允许用户在半年内支付30%的电话费。“她不能没有电话，她需要给医生打电话预约治疗。”卡洛斯说。佛罗伦萨对这次令人难以置信的帮助感激万分，当她意识到自己可以继续使用手机时，她开始大哭起来。卡洛斯也开始泪眼涟涟。

然后卡洛斯做了一件事情，我敢打赌，在运营商历史上，没有任何一个客服代表做过这样的事情。卡洛斯也剃光了自己的头发。“我不想让她觉得孤独，”他解释说，“我告诉她我一定会做到，也承诺发给她我剃头发之前和之后的对比照片。她说她很感激我，因为这对她而言意义重大。”

对卡洛斯而言，原本挂了电话之后，违背自己的诺言是一件再简单不过的事情了，毕竟他只跟佛罗伦萨交谈了15分钟而已。但是他在第二

天上午，就剃光了自己的头发。“我拍了张照片发给了佛洛伦萨。这种感觉真好。我觉得仿佛这就是我需要为她做的。”

卡洛斯的故事听起来让人难以置信。在短短的15分钟里，他怎么会跟一位客户建立起联系？一个完全陌生的人，到底是什么力量会如此强大——让他为了一个陌生人剃光自己的头发？当然，你可以认为这是卡洛斯的性格和仁爱。但是他迅速将聚焦点转移到了美国移动电话公司上来：“这里的文化完全以客户为中心。我在这里一直受到鼓励，去学着为客户着想。”

“美国移动电话公司不同于我以前接触的任何客户，”杰夫·莱万多夫斯基（Jeff Lewandowski）说，他是美国移动电话公司的合作伙伴安德鲁·雷斯（Andrew Reise，一家用户体验转型公司）的员工，同移动运营商从2004年开始就建立了合作关系。“我去过很多公司，在那里，员工们都表现出对客户的关心。但是这些迹象也仅仅是口头上说说，他们并没有在公司的经营中体现出来。而卡洛斯的故事正表明了美国移动电话公司的员工们，每天都以关怀客户为信念，每时每刻都在呼吸这样的空气。”

你需要建立客户中心的企业文化

其实，我们并不建议这种剃光头的行为在你的公司里成为常态。我们在这里所说的是文化，而不是邪教组织。“卡洛斯的剃头日”显然是一个非常极端的客户移情例子。但是这一系列的价值观已经紧密地同美国移动电话公司的标准运营程序结合在了一起。因为这些价值观已经制度化，且不断被强化，卡洛斯的领导认为他可以为客户提供最适宜的服务——显然，他做到了。并不是因为他被要求这样做，而是因为他真的考虑不到除此之外他还能做什么。不幸的是，你无法复制卡洛斯。但是你可以引导你的员工以一种客户为本的方式思考、工作，而这种引导是需要通过积极主动地改变公司文化来实现的。

这究竟有多么重要呢？在过去超过14年的用户体验研究中，我们访问了上百位世界顶级公司的高管关于组织界限和如何跨越这些界限的问题。年复一年，他们已然抛弃了组织架构和关系报告可以解决用户体验问题的理念；相反，他们断言，文化对驱动用户体验变革具有最大的潜

在动力。

“文化是一个模糊不清的主题，人们很难在这样一个商业环境中将目光聚焦在文化上。”弗雷斯特客户中心文化专家保罗·哈根（Paul Hagen）认为。为了使这一原则更加具体，我们已经将其视为建立一个具有共同价值观和行为准则的系统。客户中心价值观是对公司基因重新架构的基石，而行为实践则是你要如何将其他的五大原则——策略、客户认知、设计、测量和管理——转化为公司不可撼动的行为习惯。

那么你究竟要如何为员工灌输这种全新的企业价值观和行为变化？首先，你需要全面调整你的用人原则，这样，你才能招到一些可以完全为客户着想的员工（像卡洛斯）。其次，你需要通过案例学习、仪式和培训为员工灌输客户中心的重要性。最后，你需要通过正式和非正式的奖励来强化全新的价值观和行为。以持续稳定的沟通节奏将这三点结合起来，你就会让你的员工时时铭记他们为什么要将客户摆在第一位。

选择热衷于服务客户和符合公司文化的员工

不知你是否还记得我们在第一章中提到的凯文·彼得斯？作为在欧迪办公用品公司的转型中起到重要作用的领导者，凯文说：“要确保在卖场工作的人员是符合要求的。”很多年前，凯文要求欧迪旗下的22500家连锁店的员工进行了一项基于迈尔斯·布里格斯类型指标测试（Myers-Briggs Type Indicator Test）而设计的性格评估测试，这一举措旨在评估员工的技能、行为和才能，因为这涉及了客户服务问题。让他觉得极度恐慌的是，有一大部分员工的回答是：“如果这份工作需要我同客户互动，那么我宁愿放弃这份工作。”

“随着时间的推移，我们开始寻找那些可以轻松站在卖场过道上面对客户的员工，而不再选择那些喜欢背对客户的人。”作为公司的管理人员，基于这样的情况，凯文说，“我们从20世纪80年代的客户中心向工程驱动的组织转型，这一变化发生在20世纪90年代和21世纪初期，我们连锁公司的员工档案开始发生了改变。我们聘用了很多管理型人才，但我发现其实我们选错了人。”

“这是出现在公司的第一道裂缝，”凯文说，“尽管我们有大量的培训

材料，而对于我们的连锁店来说，这些材料就是废纸一堆。”因此，欧迪办公按照地域的不同，出台了全新的区域策略，这让那些天生不适合这份工作的员工离开了欧迪。“我们发现此后运营成本比从前高了很多，”凯文称，“这是有点失望也让人觉得有点沮丧的事情，但是我们必须克服这些困难。”

凯文同样要求他的人力资源部门建立新的工作性质描述，并训练连锁店经理如何进行基于行为的面试。“在过去，我们在面试时提出的问题大部分都是封闭性的，没有探索性的问题，也没有开放性的问题，因此就很难确切了解应聘者的背景信息。你可以问，‘你能否轻松地为需要购买一台激光打印机的客户提供服务？’答案只能有两种——是或者不是。但是，关于这个问题，其实有一种更好的表述方式，‘请描述一次你的工作经历，例如一位客户需要购买高科技产品，那你为他提供了什么服务？你如何评价这次经历？你成功地完成这次交易了吗？’”

随着企业对用户体验的重视，很多公司开始效仿欧迪办公用品公司了，他们要么对那些无法对客户提供应有帮助的一线员工进行重新部署，要么将这部分人优化掉。然而，很多公司仍然尚未做好充足准备来采取这种行动。无论你使用什么样的方式，以客户为中心的价值观作为招聘和选拔过程的一部分来筛选应聘者，是改变公司工作情况的最有效途径。原因很简单，因为寻找那些符合你的目标文化的人，要比改变你现有员工的根本信念简单多了。

除了强调以客户为中心的文化，你在筛选应聘者的时候，还需要考虑他们在公司的用户体验策略下，需要具备的具体技能。例如，在百思买商店面试时，他们会给应聘者一个《纽约时报》的纵横字谜，为他们提供网络环境和1个小时的时间来看他们的完成情况。这项测试的目的在于测试应聘者的好奇心和利用可用设备的学习能力，这些都是在帮助客户解决那些千变万化的问题时所需要具备的关键能力。而全球时尚连锁酒店W则鼓励人力资源部门从当地的酒吧和餐厅来挖掘适合自己的员工，寻找那些天生善于沟通的人员以满足酒店可以随时随地提供服务的需要，因为W酒店承诺为客人提供“满足你任何需求的即时服务”。

提供优质体验所需要的主要行为

在招聘过程中要着重寻找那些有着合适的性格特征和价值观的人员，而社会化则可以建立新的行为习惯。凯文·彼得斯说："你不可能挥动一下魔杖来改变员工的行为。"但随着时间的推移，你却可以通过案例故事、仪式和培训将这些对员工行为要求的新准则转化为员工的行为习惯。

案例故事

大量科学研究表明，人类的大脑跟讲故事有着千丝万缕的联系。故事是几千年来传递文化和社会价值观最主要的工具，这同样在重塑企业文化中是一个关键的构成元素。

案例故事强调了以客户为中心的真实行为案例，以员工的视角提供从客户观点进行思考的例子。Zappos是一家美国网上零售商城，因其客户中心的文化和服务而闻名，这家公司拥有一个值得称道的客户来电通话记录库，被称为"哇库"（Wow Library）。Zappos的电话服务代表随时都在寻找灵感，用以展开一段更轻松舒服的对话，或为客户解释公司的一项政策。而Sage则是一家为中小型企业提供会计和人力资源软件的供应商，他们邀请客户来公司参观，并请客户分享与Sage合作的经历。

因为案例故事可以给那些表现突出的员工带来广泛的赞誉，也可以鼓励那些表现优秀的员工继续保持下去。正如卡洛斯告诉我们关于他剃光头的故事，而我们很清楚，他其实并没有想过自己的这种行为会为他带来什么表彰。事实上，当卡洛斯的同事发现他那一头珍爱的头发不见了就开始询问他发生了什么事情后，他的故事在美国移动电话公司就迅速传开了。他的上司将这个故事分享给了电话客服中心的总监，总监就把这个故事挂在了公司内部的网站上。"起初，我对这个情况完全不知。之后有人告诉我，'嘿，你上了咱们公司的网站啦！'他们给我看了我的照片，这真是让我兴奋不已，感觉棒极了。"

仪式

仪式是一种可以列入员工常规表彰的活动，以此来强化对优质体验的要求。例如，丽思卡尔顿酒店集团每天都有一场为时15分钟的集会，这种形式被推广到了全球的所有连锁店。这个仪式包括了一个案例故事环节，员工在这个环节中要以"女士们，先生们"为开场白正式地向其他同事分享前一天他们做的突出事例。而迪士尼则鼓励员工每天拿出5分

钟来为客户做一些职责之外的特殊服务。例如，当一名员工听说某位客人觉得不舒服时，她就把鸡汤送到了客人的房间。

仪式并不是专为一线员工准备的，也不必每天都要举行。线上折扣时装零售商城吉尔特集团（Gilt Groupe）将这种仪式延伸到负责吉尔特集团的网站及移动终端应用的幕后团队上。吉尔特集团的创始人兼首席技术官迈克尔·布里泽克（Michael Bryzek）解释说："我们庆祝那些可以提升用户体验的技术，终结那些没有用的技术。"而当他提到"终结"这个词的时候，他并没有夸张，因为这家公司为那些被"枪毙"的程序举行葬礼。

吉尔特集团原始的内容管理系统（CMS）是一个复杂的程序，可以帮助公司应付每天从12点到下午1点（美国东部时间）的流量冲击，这是这个程序的最初形态和目的。而后来，编程小组写了一个新的CMS，这个系统从代码基站中删除了旧的代码，让客户的浏览速度更快，程序员们为此庆祝了一番。吉尔特集团的员工还写了诗歌和哀悼词，竖立起墓碑，并举行了一次节日派对来表示对第一代CMS系统消亡的敬意。

当问及这种葬礼在帮助建立一个客户中心的企业文化上起到了什么作用时，迈克尔回答："当这些东西对客户有用时，我们会对其进行投资；而当它们没用时，我们就会终结它们。"这句话其实对吉尔特集团的员工发出了一个强烈的信号，他们的责任是开发出可以提供优质体验的项目和技术。"这其实也是对自我的挑战，"他说，"仅仅因为你开发出了一项伟大的程序，并不代表着你可以创造下一个奇迹。我们希望每一个员工可以表达自己的创意，并鼓励他们创造出为客户带来便捷的东西。"

培训

培训计划是一种传递用户体验策略和共享客户洞察的有效方式。培训同样有助于员工发展那些必要的具体技能，在参与客户中心的设计项目时、在努力符合用户体验指标时，或仅在日常工作中，以一种更为客户中心化的方式来进行。很多公司认为，培训是针对新员工的一项活动——当然，入职培训是向员工灌输你的客户中心原则的重要时机。然而，对现任员工培训这些原则永远不会太迟。

培训课程往往开始于基层。然而，为了使你的企业文化产生广泛的影响，你最终要设计正式的培训计划。十几年来，美国运通公司举行了

正式的客户服务培训课程，主要侧重于行业和公司在技术方面的能力和政策培训。但在几年前，全球服务执行副总裁吉姆·布什（Jim Bush）为他们带来了一次战略的转移，他将美国运通的培训技术改头换面了。吉姆解释了他的动机："我们开始问自己，我们要发展成为一家以交易为基础的公司吗？每天客户打电话进来，我们用设计的脚本进行回复，并祝福他们？或者，他们希望成为一家以客户关系为基础的公司，来推动客户的参与？"美国运通的领导人选择了后者，并由此开发了培训课程帮助他们的"客户服务专业人士"（美国运通对电话客服中心的工作人员的称呼）开拓更深的情感联系——不只是与客户之间，更是与公司之间。

在培训课程的第一阶段里，公司的高级领导人为员工介绍了公司的历史、里程碑、转机、市场机遇以及社会评价。全球电话客服副总裁里克·伯特纳（Rick Bottner）解释说："我们为自己的员工建立了最初的感觉：这是一家高品质的公司。我们探讨了我们的价值观：我们如何工作，我们如何与彼此相处，以及我们在这个社区中如何生活。我们建立起的联系不仅仅是'你来这里工作'。这是定义你在生活中所扮演的角色，而这家公司将会让你的生活更加多姿多彩。"

培训的第二阶段则侧重于客户关系，以多年来美国运通的电话客服人员在帮助会员过程中的那些辛酸故事开头。然后这些客服人员可以学习一些技能，例如积极聆听来电者的声音，并评估来电者的情绪，而不仅仅是依靠来电客户的信息资料来做简单判断。正如我们在第二章中提到的，他们同样还学习了通过解释相关的会员卡优惠政策来帮助客户了解他们同美国运通之间的关系价值观。自从将实施这一全新的培训计划作为服务改造的一部分以来，美国运通的平均信用卡消费和推荐指数都得到了显著增加。

想要了解如何让公司基层员工与正式培训方式相结合产生影响，我们一起来看看约翰·迪尔金融公司（John Deere Financial）的王牌计划。

案例分析：约翰·迪尔金融培训计划打造王牌用户体验

"同许多公司一样，我们有几十年的重点产品和流程。"约翰·迪尔金融的用户体验经理埃林·华莱士（Erin Wallace）说。作为美国最大的农业和建筑业金融服务供应商，约翰·迪尔金融公司的发展非常迅速。"在2006年，我们的高层领导呼吁采取行动，让我们的服务

更加侧重于关注客户本身。作为这个项目的一部分，我们对客户提出了一项新的承诺——但是我们却发现，我们没有合适的文化来兑现这项承诺。”

约翰·迪尔金融的高级副总裁临危受命，成立了王牌计划，其课程旨在让员工了解客户洞察和实际操作技巧，并把这些技能带回所在部门。“王牌计划驱动了更为深入的客户认知，并使渠道的需求渗透进企业文化的基因之中。”埃林说，“这个项目开始于对基层灌输约翰·迪尔金融对客户的基本承诺，并将之化为每天的行为准则。”

虽然王牌计划包含了强大的基层哲学，但这项为期2年的计划旨在面向公司层面。在计划实施的第一年，志愿者均可参与其中，他们可以是公司的任何职员，无论职位或等级，需要每月参加会议，会议内容包括深度剖析特定客户群和主题培训，如故事板（用漫画的风格勾勒出与客户之间的互动）等。很多员工还可以选择通过基本的六西格玛（Six Sigma）六层改善培训，使他们可以在推动改革中做好充分准备。这一点很重要，因为到了第二年，王牌计划开始了基层的培训部分：他们要在自己的团队中建立并管理用户体验项目。

最近的一个王牌计划建立了自己的客户深入项目，这个项目要求团队中的员工在约翰·迪尔门店里待一整天。这项计划的参与者需要完成约翰·迪尔金融公司经销店员工的日常工作，例如完成信贷申请、引导完成融资方案、解决发行问题或者与客户服务互动等。这项深入项目有助于员工了解第一手经销商与公司互动所面临的挑战信息。

另一项王牌计划是问题收集部门开发的故事板项目，这是一项面向全部门的培训，旨在帮助员工了解客户的业务挑战，例如农业生产周期和资金流。有了这些新的知识，早期的问题收集团队如今可以提出更好的问题，并获得更多相关信息，这让他们在管理账户时可以更加灵活。“毕竟，我们的目标是留住客户，这样他们才能继续购买设备。”埃林说。最终，这一计划提升了问题收集团队在前期、后期、恢复期和诉讼期之间的沟通。这同时也将一个典型的重要活动转化为积极的用户体验过程。埃林表示，约翰·迪尔金融在接触点的体验得分拿到了公司的最高值。

“王牌计划在我们公司产生了巨大的影响，”埃林说道，“这为我们的客户中心文化带来了更多的力证，同时，也让我们在执行过程

中感到更加有信心。”

通过奖励员工来加强客户中心行为

不幸的是，许多公司把大量的投资放在了雇用和培训员工专注于错误的事情上。结果如何呢？他们为前线员工建立了营业目标，却没有建立基于所提供的服务质量的激励机制。而他们对于幕后员工的奖励也是基于内部的任务和项目清单，并没有对这些项目能否提升用户体验进行评估。

为了让员工专注于重要的事情，你需要通过正确的奖励制度来配合雇用原则和社会化实践。这些措施包括了承认个人成就的非正式奖励和以客户中心指标为基础的正式奖励。

非正式奖励

非正式奖励计划，例如证书、奖品和福利，表彰以客户为中心的行为，通常不会花费太多时间和金钱来进行策划和执行。例如，星巴克绿围裙（Starbucks Green Apron）奖励计划，旨在“通过激励员工成为热情、真诚、知识渊博、体贴并主动的人，以此创建一个积极的环境”。这些奖励无须提名过程——员工们只需要在正式或非正式的工厂、部门、门店、街区和区域会议上对你的成果进行展示。

Circles是一家为企业员工提供礼宾服务的公司，Circles设置了一些项目来加强对客户优质服务的重视。例如，“Top Dog Award”奖旨在表彰那些帮忙解决极端需求的员工。最近的获奖者包括一名代理商，他为一名来电客户送了一副夜视镜以帮助她寻找走失的猫咪；而另外一位获奖者则帮助一个经历自然灾害被毁掉住所的家庭寻找新住处。除了奖励之外，Circles的员工还可以根据客户满意度调查累计得分、换领奖品，奖品还包括额外的休假时间。

非正式奖励还可以以最简单的形式来呈现：给员工加头衔来彰显他们在公司的重要性。除了丽思卡尔顿的“女士们，先生们”和美国运通的“客户服务专业人士”，还包括使用如下方式的公司，比如，称呼自己的雇员为合作伙伴的星巴克，将自己的员工看作剧组成员的迪士尼，美

国运通公司同样为每一家代理机构提供了个性化的称谓。这些事情为什么如此重要？他们非常重视员工对他们的重要作用——创建完美的用户体验，并在每天的提升中为公司增值。

正式奖励

正式奖励计划的架构中，包括围绕客户中心衡量指标的奖励、奖金以及晋升。因为他们将货真价实的现金放在了员工的口袋里，这会让他们的职业生涯得到显著提升，但这些举措的实施却更为严格。

在著名租车公司Rent-A-Car，只要你的服务质量指数低于平均值，那么你是无法晋升为高级管理人员的。另外，Zappos意识到很多一线电话客服中心的代表是最幸福的，因为他们可以直接接触到客户。为了确保这些代理机构的工作人员同样可以获得持续的职业发展机会，Zappos在部分领域，例如在线服务、邮件和推特设置3~6个月的轮岗制度，让那些表现优秀的员工可以学到新的技能，并获得大幅加薪的机会。

很多公司，在财务方面从飞利浦电子公司到全球最大的集装箱航运公司之一的马士基航运（Maersk Line），都将员工的奖金同净推荐值相挂钩。而好事达保险公司（Allstate）则将其401（k）奖励制度同公司80%的员工与客户忠实度指数相结合，这部分员工包括了所有面向客户服务的人员。

虽然正式的奖励带来的效果无比强大，但你需要对这种奖励进行细致的部署。流程、政策和技术都可能有助于员工为客户带来优质体验，而这些都需要你在将奖励同客户中心指标相关联前被安排在合适的位置上。不公正的奖金和晋升都可能会导致员工的不满。

正式的奖励制度旨在强化客户中心的行为，而这并不是最终的目的。公司对员工在用户体验方面的嘉奖，很有可能会让员工把工作中心错误地放在刻意打造客户中心行为上，而忽略了赢利本身。美国运通公司的里克·伯特纳认为：“奖励机制应该是提供优质服务上的樱桃。”

美国最大的汽车玻璃维修公司安全灯（Safelite）就成功地运用了正式和非正式奖励制度。其文化转型就是一个很好的例证，从中你就可以看到这些杠杆的作用是多么强大。



案例分析：安全灯公司的奖励机制

安全灯公司的总裁兼CEO汤姆·菲尼（Tom Feeney）表示，他们公司在预算上确实比较抠门。“我们把这个情况比作踩到了口香糖，”他说，“把你的车修好是件很恼人的事情。”多年以来，这家公司的营销材料中一直在宣传公司的客户满意度。“但这只是口头实惠。从本质上来说，我们是一家成本导向的公司。”

2008年，这一切都得到了改变。当时汤姆接手了公司并立刻发起了快速增长战略。“2009年之前，人们并没有意识到我们业务的存在。”他说。那时起，该公司开始利用电台和电视台投放广告，向客户展示安全灯的技术。在接下来的数年间，该公司的广告开始不再把焦点放在服务的类别上，而是将宣传的侧重点放在客户同安全灯进行交易的容易性上，点明了为什么客户会选择安全灯而不是其他竞争对手。

这便是汤姆最大的动机。“直到那时我们才发现，我们的净推荐值分数低于我们的竞争对手。如果公司还停留在过去的方式上，那么我们所有的广告开销就全部付诸东流了。我们需要一个客户中心的企业文化，以兑现品牌承诺。”

安全灯公司的1万多名技术人员服务于美国95%的居民——而80%的工作都要在客户的家中或者办公室中进行。许多高管或许已经看到了内在的挑战，将这样一个地理上大范围分散的员工以一个共同的文化集合起来，这绝对不是一件简单的事情。但是汤姆却不这么认为。他通过引入竞争机制将安全灯的分散式结构资本化。

汤姆通过竞争机制来抵御市场竞争以提升自己的净推荐分数。在每个季度，公司都会奖励表现最佳的市场，召开庆祝晚宴，并跟那些可能会在客户满意度方面施展拳脚的高管进行近距离接触。“戴夫（Dave）是爱达荷州博伊西（Boise，Idaho）的总经理，现在他的净推荐分数高达94%。”汤姆说，“他的工作非常出色，如果发现工作中出现了问题，他一定会亲自处理。”

而对于其他市场来说，戴夫的存在可真是个令人头疼的强劲对手，但是不管怎样，戴夫一直不断地在全国的比赛中获胜。甚至不处在竞争的环境中，汤姆依然在寻找那些优秀的人员，用他的话说：“我们充分地让他们发挥了作用！”而当一个在佛罗里达州奥兰多市（Orlando，Florida）的团队开始启动图表分数制度之后，几位

高管亲自前往这些地方做指导，并带回了一段记录了他们所见场景的录像。不管你信不信，直到这本书写到这里时，你在YouTube上搜索关键词“客户满意”时，它仍然是点击率最高的视频。总经理乔恩·拉斯基（Jon Laski）自豪地宣布：“我们在佛罗里达已经连续3个月独占鳌头了。”他同样对办公室的名人堂自豪不已——在他办公室的一面墙上挂满了奖励员工工作的牌匾和证书。

除了市场竞争，安全灯还采取了财务激励措施，旨在让每一位员工朝着更高的分数努力。客户服务代表和技术人员受益于他们的市场分数，获得了不少额外的红利，而公司工作人员则有一部分年终奖与在全公司的分数排名相关。“我们在这里的原因是为客户提供服务，或者帮助那些直接对接客户的员工。如果有人需要付款，那么我们希望他们可以按时向玻璃供应商付款，这样我们才有车窗玻璃提供给客户。公司的激励制度让员工会处在公司整体的管理之下考量自己的工作任务，并帮助他们打破自己的角色局限。”

在安全灯公司开展这项计划的五年间，其净推荐分数从良好的73%上升到优秀的85%。在这段时间里，该公司的销量还翻了一番。“我们的增长是相当惊人的，尤其是当今有那么多人喜欢开着带挡风玻璃的车四处游玩。”汤姆说，“我们相信，我们的终身目标就是建立客户中心的企业文化，来促进公司的发展。”

通过客户中心文化来巩固用户体验

无论你的策略有多么坚不可摧，或者你的用户体验设计得多么细致，你都不可能把每一次客户互动的每一个接触点都设计好。在某些时候，你需要把你的信任交给公司最宝贵的资源，这就是你的员工，让他们来为客户服务。同样，如果你的员工——从公司最高层到入门级员工，还没有做好准备来接受新的工作方式，那么共享客户洞察、衡量工作成果，并引入管理方案只会让你自己走得更远，但对你的员工还是毫无意义。

这也就是为什么建立以客户为中心的企业文化会是你成功的关键。

至此，你已经全部了解了用户体验的六大原则和40个人的实践，这有助于你设想并实践伟大的用户体验。然而，这些内容在你公司内部的

实践情况怎么样呢？这个问题的答案将有助于你了解公司用户体验的成熟度，在接下来的章节中，我们也会谈到这个问题。

Outside in

第三部分

用户体验创造竞争优势

第十一章
通往成熟的用户体验的自然路径

今天，拉杜·乔坎（Radu　Ciocan）对用户体验比2004年时有了一个更为复杂的理解。不幸的是，他获得这个认知的经历非常艰难。

拉杜是欧洲德国电信（Deutsche　Telekom）的客户服务业务部主管。德国电信是大型的多元化电信公司，在欧洲和美国都占有极大的市场，旗下有着众多品牌，包括无线运营商T-Mobile。

拉杜工作的一大部分涉及让公司的电话客服中心更有效地运行。在2004年，他加入了德国电信，他的任务是将T-Mobile电话客服中心打造成“最受推崇的服务公司”。这听起来似乎过于雄心勃勃，但是德国电信对这个目标的设定却非常严肃，他们甚至开始在公司的简介中使用MHRSC（Most Highly Regarded Service Company，最受推崇的服务公司）这一缩写了。

实现MHRSC这一目标最重要的策略之一是取悦客户。不只是满足他们的需求，而是真正地取悦他们，这样他们就会在合约到期时与T-Mobile续约。因此，T-Mobile的整体策略就是取悦客户。拉杜被分配到一个名为“T-时刻”的项目组中，这个项目的理念是在与客户的互动中，让客户由衷地称赞，尤其是在那些重要的事项中。“比如说，客户第一次致电客服中心的时候，我们会尽量为他解释他所不知道的事宜，把他当作特殊客户来对待。态度要保证良好，并能打动他。我们告诉电话客服中心的工作人员，要关心客户本身，而不用担心通话的时长。”

但是将取悦客户放在第一位也有两个致命的弱点——零效益和高成本。要记得，T-Mobile公司试图取悦客户的目的是希望长久地留住客户。但是他们后来发现，取悦客户并不会比仅仅满足客户需要能更长久地留住他们。这就意味着从沟通中让客户满意到让客户觉得高兴这个过程中不会产生商业利益。然而在这个过程中还要产生额外的费用：客户电话服务中心为了取悦客户，拉长了通话时间，消耗了公司大量成本，这让T-Mobile非常抓狂。“我听到很多来电，客服的代表问，‘今天天气好吗？上一场在曼彻斯特的球赛怎么样？’这确实会让客户觉得轻松愉

悦，但是却让公司的成本呈爆炸式增长。”最终，零效益和飙升的成本很清楚地显示出这场靠取悦客户来防止客户流失的战役是死路一条。

杜拉意识到，这是一个错误的开端。他决定选择一个更好的途径，在不增加成本的情况下，降低客户流失率。他分析了电话客服中心的电话记录，发现大部分客户来电咨询的都是些基本的问题，例如收到的账单出现了错误等。这让他得到了两个很重要的结论。第一个结论是，他不应该试图去取悦客户，他应该做的是尽快解决客户的问题。他不再培训员工在接通电话时同客户闲聊，而是开始训练员工在第一次接到客户来电时解决问题。这项政策的投入使用让客户更加高兴的同时也削减了T-Mobile的成本，因为客户无须为了一个问题而一再地打电话进来。

拉杜的第二个结论甚至比第一个更重要。他意识到，无论电话客服中心的员工怎么做，在客户的愉悦程度方面都存在一个上限。“客户来电的原因是公司的其他部门发生了错误，从财务部到IT部再到市场部或者其他什么部门，”拉杜解释道，“如果客户来电是因为收到了错误的账单，那么你可以解决这个问题，并且你可以保持良好的态度，但是这不能让你的客户决定与你续约。你需要做的是为他提供正确的账单。”他决定从根源上解决引发客户不满的原因：将引发他们致电的问题摆在首要位置。只有这样，才能让企业看到显著的、持续改善的客户满意度，并相应地减少客户流失。

拉杜开始让这些项目负责人寻找造成客户投诉的刺激点，并且向他们展示这中间浪费的成本和导致的客户流失。他的目的是希望他们可以不再给客户带来麻烦——并且在之后同样不再为拉杜的团队造成麻烦。今天，这些对话发生在一个结构化的方式下。“在执行层面，我们每个月都会分享那些引发客户不满的原因，以及这些问题所关联的员工及部门。我们将这些问题造成的成本增加也列了出来，并发送给相关部门，采取问责制度来解决和减少这种浪费。”

最终，拉杜让他所负责的电话客服中心变成了实现持续、系统改善过程的催化剂，如今，这种改善已经渗透进公司生态系统的方方面面。随着一个接着一个的用户体验问题得以解决，这些努力产生了巨大的商业影响。在过去的两年间，由于从根源上消除了客户不满，欧洲客户电话服务中心的成本下降了10%～15%，这就意味着会为一家类似德国电信这么大规模的公司节省数千万欧元的成本。

用户体验的努力中不能存在好意的失误

为什么T-Mobile在改善用户体验中能在错误的开始中悬崖勒马？T-Mobile的员工不明白，为什么明明是其他业务端口造成的用户体验问题，大家却都希望电话客服中心来解决？所以，除非他们改变操作模式，否则他们的公司将无休止地产生各种各样引发客户不满的问题。

是什么帮助T-Mobile迅速得到这个结论呢？每家公司都一样，它们需要了解自己的处境，这样才能对下一步怎么做做出明智的决定。它们需要弄清楚提供优质的用户体验应该采取什么样的步骤，以及这些举措要按照什么样的顺序引入。这些思考帮助拉杜在一年之内迅速改变了他的策略，从而避免了在这个过程中数千万欧元的损失。

这个教训在你的公司实践中同样适用。但这在满足客户或取悦客户上还是不够热情的。你的好意会在错误的道路上被消磨殆尽，因此，你需要更多的激情，你也需要一个计划。

接下来在本章中，我们将会告诉你如何在不浪费精力的情况下设立正确的实践计划。我们首先将会为你介绍那些按照自己的方式在用户体验方面做得很成熟的公司；其次我们将会解释如何通过测试在前六章里提到的实践原则来衡量公司当下用户体验的成熟度。我们会通过帮助你设计达成目标的优先级来寻找适合你的路径。

你处在用户体验成熟度路径上的哪一点？

基于我们10年多的研究，追求用户体验作为公司的企业战略之一，往往会遵循类似的演变路径。这个情况发生在大部分组织中，范围涵盖了B2C、B2B、非营利组织和政府领域等。这个路径通常需要经过3个阶段：改善阶段、转型阶段和维持阶段（参见图11–1）。

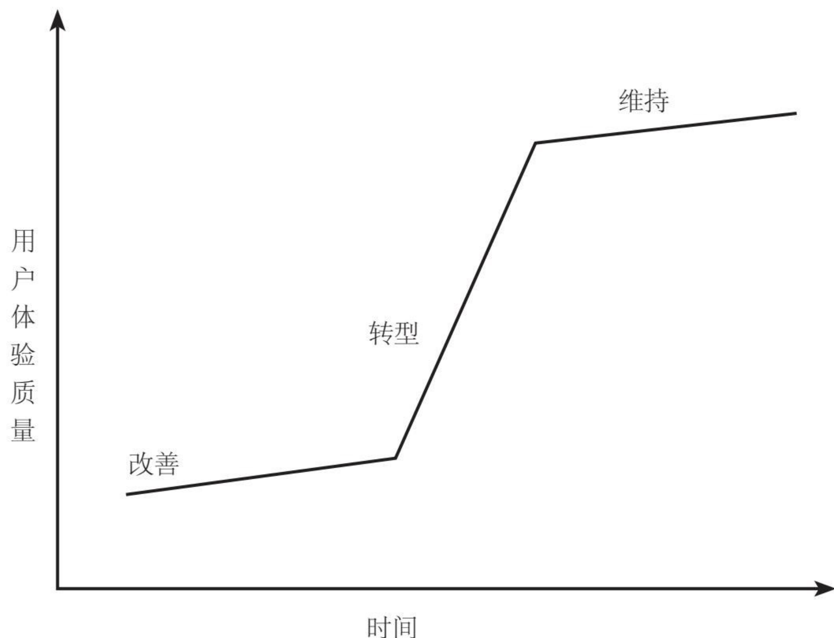


图11–1 用户体验的自然路径

阶段1：改善

在第一阶段中，企业侧重于寻找并解决用户体验中出现的问题。我们已经谈到了斯普林特、CHTR通信公司、先锋集团、维珍传媒以及联邦快递等，这些公司都对用户体验问题进行了大规模的有效调整。找对路子是改善阶段的一个重要起点，因为它会随着时间的推移，为用户体验带来稳定、持续的助力。这个过程将进一步带来经济方面的收益，如成本的节约，同时还会增加客户的忠诚度。而这些优点将会让公司的其他部门对用户体验问题也同样感到兴奋，而这将有助于公司加大对这种努力的支持。

改善阶段所产生的效果同样在产生的结果上有所体现，企业不可能完全从用户体验中获得利润，除非他们超越这个阶段。这是因为“查找和修复”的方式可以在问题发生的时候即时遏制。同时，以老方式来运作，你的公司还是会继续出现新的问题。

此外，“查找和修复”的方式并不能长期使你的公司脱颖而出。当然，在医疗和有线电视领域里，提供优质服务可以在短期内让你的公司产生优势。但是客户却不会对你情有独钟，因为你只是比从前稍微好了一点。如果你希望赢得他们对你的忠诚，那么你需要坚持做好。要做到

这一点，你需要转变你的业务模式。

阶段2：转型

在这个阶段，公司将专注于运用用户体验的六大原则。它们的目标是通过改变运作模式来杜绝用户体验问题的根源。在弗雷斯特用户体验成熟度团队的首席分析师梅根·伯恩斯看来，“在转型阶段最重要的是建立一个环境，在这个环境中不会产生错误。”

梅根还指出，转型阶段是必要的，但却不足以形成你与竞争对手之间的差异。“转型为一家公司提供了管理用户体验设计和提供有效体验的能力。如果你希望在竞争中有独有的优势，那么你至少要做到这些。”换言之，如果你希望获得脱颖而出的机会，那么转型就是你的门票。同样，如果你的市场竞争对手这么做了，而你却没有，那么你就会永远失去竞争力。

这可能让你觉得有些可怕，因为大部分公司毫不犹豫地为转型提供了大量的投资，直到这种投资变成了必需品。这种情况也可能在你的公司发生。其实，说句公道话，这个阶段确实需要大量的时间、金钱和执行的投入。

维珍传媒认为这种投资是非常值得的。或许你还会记得我们在第三章中提到的肖恩·赖斯布罗，他曾经为这种投资做出了解释：“刚开始，我们的策略是解决那些让客户苦恼的问题。我们认为这将需要三到四年的时间，才能完成从第一阶段到转型阶段的过渡。很多公司在完成转型之前就放弃了，因为那需要面临巨大的投资。这不是一个简单的过渡，但是我们的CEO却以用户体验作为原因来解释人们为什么会偏爱我们。这就是我们实现差异化的方式。黑白分明。”

阶段3：维持

当你喜欢以用户体验的六大原则作为基准来进行实践时，你将会始终如一地为客户提供理想的用户体验。维持这种做法需要付出同维持其他商业实践一样多的努力——这是很重要的，但是却不需要你把它摆在首位。

维持阶段最明显的优势在于可以帮助你留住你的客户，无论你的业务状况发生什么样的变化。你的客户服务成本会降低一些，因为客户需

要解决的问题会减少。你可以更长久地留住你当下的客户，因为正如我们在第二章里提到的，更好的用户体验同提高联单率和降低客户流失之间有着显著相关性。随着时间的推移，受益于更加积极的口碑，你会获得更多的客户，这时你的公司就达成了一个伟大的目标。

我们希望这种用户体验成熟度的愿景可以激发你的热情。为了帮你实现这一目标，我们接下来将要为你解释一个重要的概念：用户体验实践的4个执行层次。

用户体验实践的4个执行层级

为了在没有失误的情况下达到用户体验的成熟阶段，你需要了解你的出发点。具体来说，你需要对目前用户体验实践的执行层级有一个准确的评估（参考第五章至第十章）。

你可以通过这样的方式来考量你的实践水平：用成熟阶段（改善，转型，维持）类比学校的年级划分（大一，大二，大三）。用户体验实践就像这些为了升学而需要掌握的课程，而你达成的等级就像是你在这些科目中得到的分数。当然，这只是一个粗略的比喻，因为你的用户体验实践水平是来衡量你在每一项实践中的连贯性的，而不一定是你在这其中的表现有多好。但是，不要纠结这些了。我们注意到，很多在连贯性实践上表现优秀的公司比那些执行得更好的公司，在用户体验的实践上表现得更加成熟——这并不是巧合。

要了解公司执行连贯性状况，每一项实践从毫无连续性到时时刻刻都以用户体验为实践原则，你需要确定每一项实践的状态：遗漏、偶尔、反复和系统（详见图11–2）。

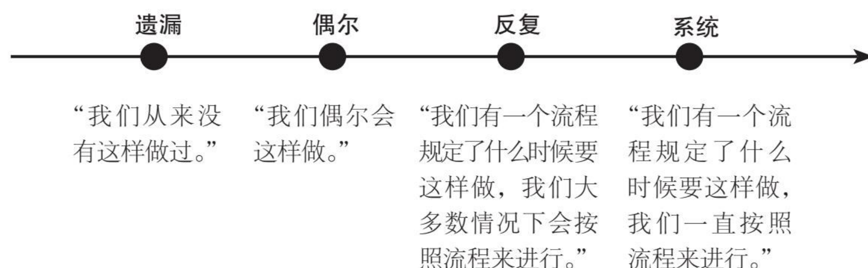


图11–2 用户体验实践的4个执行层级

- 遗漏：公司在执行过程中没有进行这样的实践。例如，你可能对公司的用户体验进行测量，或者你可能根本还没有一项用户体验策略。如果某种实践是处在这个层面上，那么或许是因为大部分人认为这是件不必要的事情，或者没有人把这件事情放在执行的首要位置。无论是什么原因，这项实践都没有投入执行。

- 偶尔：公司只是偶尔会执行这种实践。在公司里，并没有明确规定在特定的时间要执行这项任务，也没有规定如何进行，以及谁来负责。因此，当你看到有人选择去执行这样的实践原则时，那是因为他们意识到了至少在某些时刻这些事情是非常重要的。甚至有部分人还可能会经常去做。但是这一切都下降到了个人或孤立团队的层面上。例如，你可能会发现电子商务部门在检修网站时决定采用我们所得出的“设计原则”，但是通常很少会有公司这样做。

- 反复：在你的公司中有一个既定的流程，指定了这种实践需要在何时执行、如何执行以及谁来负责执行。你的公司会在大部分情况下按照这种规定执行。这意味着该公司的员工应该对这种行为产生连贯性——他们只是没有按照规定去做。当我们看到的实践是处在这个层级时，通常可以划分为两种情况。第一种情况是某些业务单位或部门按照公司规定的实践展开工作，而某些部门却没有这样做。如果你在一家银行工作，举例来说，或许你的零售部门定期会进行观测研究，而财富管理部门却只是同公司的主要客户进行非正式的电话沟通。而第二种情况则是，公司的所有部门有时都会跳过某一项实践，例如定期检查用户体验项目的进度和指标——这其实是因为这种实践并没有成为公司基因的一部分。

- 系统：公司用一个明确的流程，规定某种实践要在何时执行、如何实施，以及由谁来负责。公司的各个部门都要时刻遵循这样的流程。例如，你会发现公司的每一名员工都会在建立某个项目时检核他们的方案是否同用户体验策略相一致——在每一次提交申请的时候。并且你会发现公司的所有员工都会以相同的测量框架来测量用户体验的质量。让我们来想一下这样的执行层级是不是那么曲高和寡呢？事实上，公司运用同样的方式来处理问题将有利于形成始终如一的高品质体验，例如按时付款、交税，以及普遍接受的会计惯例等。如果你的公司是一家制造企业，那么你的生产水平可能会达到这个层级；而如果你是一家向美国政府出售产品的软件开发商，那么你就需要确认你的开发流程必须达到

这个层级。因此，你是可以通过你的用户体验实践来达到这个层级的——只要你认为你的用户体验需要提升。

建立你的执行层级水平线

如今，你需要弄清楚自己的公司在用户体验方面的实践层级到达了什么程度。为防止你一直不能赞同我们所说的这一切，你可以通过实践来做出判断。这是因为我们所见过的那些公司在各个实践方面的执行水平都参差不齐。我们希望在未来的几年里看到变化的发生；而现在，甚至是USAA——用户体验领域的绝对领导者，在文化原则方面的执行也远比其他的五大原则实践好很多。

在判断你的执行水平上，你有两种选择。第一，你可以采取由上而下的采访方式和事实调查研讨会，通过与那些相关人士的探讨进行衡量。第二，你可以采用自下而上的方式，通过调查组织内部人士对于其执行水平的意见来进行判断。

这种由上而下的方式，会给你带来更多可操作的结果，它同样也会消耗你更多的实践和金钱（假设你可能会用到外部的协助）。但是即使有额外的成本因素，这种方式也是我们推荐的，除非你的公司只着眼于定量数据。在这种情况下，你需要遵循自下而上的方法，通过调查员工对于自己在40种实践中的执行程度（参考第四章）来进行判断。如果这符合你的情况，那么好消息是，你所在的这家数据成瘾的公司一定会有一个专门的研究部门可以协助你进行这场调查。

最终你希望整个公司都可以时时刻刻以同样的方式进行同样的实践。但是当你处在执行的第一个层级时，你需要从业务单位或功能部门开始一点一点着手，但是当你得到结果时，你可能会发现公司不同的部门处在不同的用户体验成熟程度上。如果你希望让事情变得简单一些，你只需要在自己所在的业务部门做调查即可。即使是这样，你依然可以在部门与个人之间找到差异。

你也可能会看到一些常见的模式出现。如果你的公司在某些用户体验原则上呈现出了系统化的迹象，那么这些原则可能是客户认识和测量。为什么呢？所有的企业通常会看到进行客户调查和收集部分重要交

易数据的必要性。将这些努力拓展到实践中，会跟用户体验产生明显的相关性，这是一个合乎逻辑的发展过程。正如我们将在第十二章里提到的《华盛顿邮报》的例子，研究直接导致一个企业级用户体验实践的建立。

相反，你的公司可能在用户体验策略、设计和管理方面表现得很弱。这又是为什么呢？对于很多公司来说，它们并没有将用户体验作为一项业务原则（仅有很少的公司将其列为业务原则），将这些执行原则投入实践并不是一个自然的过程，而是一个很大的飞跃。当我们看到这些飞跃发生的时候，通常是由于有人为公司带来了更为复杂的用户体验观点。这就是我们第七章中提到的弗雷德·莱希特尔将设计原则带入富达的情况。

无论你决定采取什么层级的执行水平线，你都应该首先设置你的优先级次序。接下来，我们将指导你如何设置转型优先级。

设置转型优先级

希望我们已经很清楚地为你阐述了将用户体验实践融入公司的必要性。因此，你的下一轮决定应该是列出需要解决的问题：第一、第二、第三……而不是要做什么或者不做什么。

我们不会给你一个放之四海而皆准的公式，因为业务转型远没有那么简单。设置你的方案需要根据你的具体情况做出合理的商业判断。

我们能做的是通过描述两种正面的优先级设置方法来告诉你如何做出判断。第一种方式是强化一种或多种本身你存在的优势，第二种则是大力发展你最弱的部分。让我们依次来看看这两种方法。

强化优势

在决定你是否需要强化自己的优势时，你需要认识到“优势”是相对而言的。因为每一个原则都包含了多种实践，在每一个原则之中，你不可能对每一项实践都达到系统性或反复性。但是如果你发现你已经进入了系统性的层级上——或者接近这一层级，那么对于这个原则中的大部分实践你都存在优势：请加倍下注，主宰这项原则，然后将它作为杠

杆，来推动其他原则的执行。

例如，我们在第六章提到的，发现公司在数年前就已经建立起并进一步完善了其客户认知实践。发现公司采用民族志的研究方式、人物角色设置和建立历程图谱，使公司集中了多方面的用户体验努力。

发展劣势

你可以选择发展一两项尤为薄弱的用户体验原则，而不是继续投资那一两项相对成熟的原则。

即使一项较为薄弱的体验环节都会让你的用户体验实践倒退很多，因为这些体验原则之间存在着天然的依赖关系。例如，用户体验策略会为整体的方向做出指导。如果你在用户体验策略方面的4个实践处于遗漏或偶尔执行阶段，那么你的用户体验就会变得群龙无首——你的精力就会在其他方面白白浪费。同样，客户认知原则通过告知你客户的真实需要为策略原则提供必要信息，并让你做出响应。因此，如果策略原则或客户认知是你的短板，那么你一定会走很多弯路。

案例：选择

让我们一起来看看你如何通过强化优势或发展劣势的方式来达成目标。我们基于研究过的某些公司的实际经验构建了一个假设。

我们虚拟了一家名为顶点（Acme）的公司，这是一家B2C金融服务公司。卡尔·埃里克森（Carl　Erickson）是这家公司用户体验的负责人。他最近接到了一项任务，要求他将公司转型的进程图作为年度规划的一部分放进年度方案中。

卡尔进行了一项调查，确定顶点公司在客户认知和测量原则方面相对较强，而在其他方面则表现较弱。然而，即使是客户认知和测量在同公司的其他业务相融合的时候也显得很弱。这是为什么呢？季度调查的员工意见表分析表明，有些员工无法理解用户体验作为企业战略这一概念，这就让他们一直以来在实践中无法激发热情。

现在卡尔与顶点的管理者做出了一个决定。一方面，他们可以把重点放在客户认知和测量原则的实践上——这是他们所擅长的，并在全公司范围内达到系统化的层级。这会让员工真正明白客户真

实的需求，有助于引导他们朝着提升体验的方向努力，同时通过测量来评估这些努力的成效。随着时间的推移，这种方式会帮助更多的员工掌握用户体验的真谛所在，事实上，也是让他们掌握这种原则，并为接受其他五大原则打下基础。

另一方面，顶点可以从管理的角度来发展其薄弱的环节。建立策略原则会为那些漫无目的的努力提供清晰的方向。因为他们在客户认知方面具有优势，这就为他们的策略制定提供了良好的机遇，在客户认知的基础上制定的策略会是现实且可操作的。另外，由于文化的变革会经历很长一段时间，因此，在这个过程中，顶点的领导层也可能会将文化原则作为优先发展的部分之一。经过一段时间，文化的改变会解决员工无法理解用户体验作为企业战略概念的问题，因为案例故事、仪式和培训会为员工带来随时随地的学习机会。

好了，现在你已经知道了顶点面临的两种选择了，你觉得卡尔应该选择哪一种呢？

任何一种选择都会带来成效。这两种方式都会在用户体验实践上呈现自然顺序。因此，选择这两种中的任何一种，都会避免我们在本章开头所描述的那种错误。事实上，我们知道在这种情况下有一种选择对顶点来说是错误的，那就是仅仅希望找到理想的解决方案却什么都不做，这就会让顶点公司陷入瘫痪。我们见过这样的情况发生。之前我们曾跟一家公司合作，我们花费了大量的时间进行深层的细节分析，来找出他们在用户体验上失败的原因，最终发现他们遗漏了所有的重点：他们需要一切从头来改善他们的用户体验。

这是一段历程，不是一个项目

通过六大用户体验原则的渗透，从外部开始实现公司的转型，这是一项伟大的创举。但是无论你现在处于什么阶段，这都将需要几年的时间才能带领你的公司进入维持阶段。而即使你已经进入了这个阶段，你也没有完成用户体验的提升任务，你做到的仅仅是比别人好。

当我们在采访欧迪办公的凯文·彼得斯时，他对此雄辩滔滔。从一开

始，他就告诉他的员工：“‘这是一段历程，而不是一个项目；它有一个开端，但却没有结束。’这有助于人们重置他们的期望，让他们清楚这不是一个练习，这是对欧迪办公在市场上的重新定义，也是为我们如何在市场上具有竞争力而重新洗牌。”

有的公司比其他竞争对手更快地步入了这个“历程”，也因此走得更远，因为他们具有一个明显的优势：他们拥有一种新型的领导模式来引导用户体验的转型——公司的CEO是关键。我们将会在下一章介绍这个“C”系列的新成员。

第十二章
首席用户官的兴起

吉姆·梅利诺医生（Dr. Jim Merlino）刚刚完成了他在克利夫兰诊所（Cleveland Clinic）的实习培训。就在这时，他的父亲却因为膀胱癌住院了。父亲的医疗程序一切都进行得很顺利，但父亲却出现了并发症，对此吉姆形容为“天意”。他的父亲在医院进行了手术，手术后的第五天，父亲就去世了。

吉姆相信父亲接受的治疗是最一流的，但是让他失望的却是父亲作为病人在医院的最后5天。他呼叫护士，却没有回答；他跟护士要东西，护士却一去不复返；医生在查房的时候也没有定时为他父亲做检查。“我父亲的经历让我重新定义了行医的方式，”吉姆回忆道，“我们应该关注病人对我们关心程度的看法。他们不会关心我们开什么药，他们唯一的衡量标准就是我们如何对待他们。”

最终，由于缺乏以病人为中心的关注点和较差的员工敬业度，梅利诺医生决定在结束自己的培训之后离开这家诊所。

这件事情发生在2004年。之后，克利夫兰诊所的情况很快就开始发生了变化。这家诊所迎来了一位新的CEO——迪洛斯·科斯格罗夫医生（Dr. Delos Cosgrove），他将病人的满意度放在了一个绝对优先的位置上。为了让这个新的优先级得以落实，他任命了诊所的第一位首席体验官。很快，科斯格罗夫医生和诊所的其他领导开始将这家诊所打造成以病人为中心的医疗护理单位。这样的提升让吉姆觉得非常舒服，因此他在2009年诊所招募的时候，重新申请了该诊所外科医护人员的职位。

9个月后，吉姆迎来了一个难得的机会。原首席体验官升职了，这个职位就空缺了出来。吉姆由于在客户满意度方面呼声很高，因此他决定申请这份工作。最终他成为入围这个职位的3名候选人之一，最后一轮面试将由CEO亲自进行。当问起吉姆他为什么要申请这个职位的时候，吉姆告诉科斯格罗夫关于他父亲的故事，以及这件事情如何重塑了他对行医方式的思考。就在吉姆刚刚结束面试之后，他就接到了诊所管理部门打来的电话，通知他获得了首席体验官这一职位。

吉姆·梅利诺接任了首席体验官这一职位之后，就开始加快了克利夫兰诊所转型的进程。他召集诊所的42000名员工进行了一场为期半天的演习，这次演习旨在帮助医护人员培养其对病人的移情情绪，以及对病人和病人家属的关心。他的团队设计了一个名为“用心沟通”（Communicate with HEART）的优质服务计划，这个计划训练员工以客户为中心的行为，例如倾听患者，响应他们的需求，以及表现对他们的关心。这个项目还教导经理和他人以身作则，其结果是形成了“自我监督的工作力”——一种医护人员之间彼此鼓励为病人提供优质体验的文化。

这些努力和类似的工作取得了一定的成果。吉姆知道这一点，因为克利夫兰诊所同样还在进行一个用户体验测量项目，跟踪客户在单位层面、部门层面、科属层面、医院层面以及企业层面的满意度，当然还包括了对医生个人层面的评判。

最终，诊所的努力换来的不只是这些数字。在最近的一次健康医疗评审团队的汇报中，调研负责人告诉诊所的管理人员：“你们这里有着美丽的住院楼、高科技设备、患者……但是，你们这里最伟大的资产却是你们的员工。他们敬业，热情，富有同情心。祝贺你们！”

一种全新行政职位的兴起：首席用户官

吉姆·梅利诺为克利夫兰诊所带来了用户体验的原则。他所处的职位成为在整个组织范围内进行变革的强大催化剂。

吉姆的情况同样也是一种趋势：一个C级别的管理人员群体正在迅速增长，这部分管理人员的任务是提升用户体验。你可能还没有注意到这一趋势，因为即使这部分人的数量在增加，但是伴随那些高管队伍的膨胀，他们还是只占到少数——相比这个世界上有着成千上万的营销和IT部门高管，我们发现这部分人仅有数百人。但是正如你所看到的，他们在很多行业中已经成为一支不容忽视的力量。我们用最常用的称谓来称呼这部分高级领导人——首席用户官（Chief Customer Officer）（参见图12–1）。

首席用户官，也称为CCO，主要通过非单一的多渠道来负责用户体

验，比如网站或电话客服中心，并且他们管理的也不是一个单一部门，而是包括了诸如销售、市场等多个部门。首席用户官是一个负责统领用户体验行为的职务，管理范围跨越了整个公司或部门。一名合格的首席用户官，必须是公司管理团队中的一员。他们同样需要直接向最高决策者汇报，如首席执行官、首席运营官或部门总裁。

根据群体划分	
首席用户官	30%
首席顾客官	15%
首席体验官	10%
其他	45%

其他头衔列举：

首席用户体验官	（Chief customer experience officer）
执行副总裁，会员体验官	（Executive vice president，member experience）
首席全球客户及营销官	（Chief global customer and marketing officer）
首席客户支持	（Chief customer advocate）
首席客户流程官	（Chief customer process officer）
首席策略及客户官	（Chief strategy and client officer）
COO 兼首席用户官	（COO and Chief customer officer）
首席用户官兼市场营销总裁	（Chief client officer and president of sales and marketing）
首席客户成功官	（Chief customer success officer）

图12–1 首席用户官角色头衔

注：弗雷斯特通过访谈、新闻、谷歌搜索及胡佛搜索，从550人中随机选出165人进行的统计。

这也就是你为什么需要知道这些人：他们出现在很多行业中，他们为任职的公司制定了优势战略。这就意味着在不久的将来，你会面对一个拥有首席用户官的竞争对手。或许，你已经身处在这样的环境中了。如果这种情境让你觉得尴尬，这是因为你的公司将面临两种潜在的可怕选择：尝试在没有首席用户官的情况下为客户提供具有竞争力的体验，或者要求你的董事会任命一位新的C级高管。

那么在你的组织之中是否也需要自己的首席用户官呢？这个答案或许是肯定的。对于大部分公司来说，最有趣的问题应该是：什么时候呢？我们不能说这是掉以轻心。我们知道首席执行官和董事会很少会在公司内部设立新的C级别职位。可能他们最后一次创建C级别职位，是指派了第一任首席信息官（CIO）或者第一任首席市场总监（CMO）（如果你们公司有这么一位领导人，那么超过60%的全球500强企业都会设

立这2个职位）。

在本章中，我们会帮助你做出决定，你的公司究竟要采取哪种策略：任命一位首席用户官还是忽略这个趋势。我们会回答你一些关于首席用户官的几个尖锐问题：为什么在企业中需要设置一位首席用户官？首席用户官在公司中的位置是什么？哪些企业中已经设置了首席用户官？你的公司有没有首席用户官？如果你觉得首席用户官这一职位听起来很有趣，那么你会成为一位合格的首席用户官吗？

为何企业中需要设置首席用户官？

事实上，仅仅是任命本身就向员工和股东发出了一个信号：任命一名首席用户官，就代表你的公司宣布了自己正在努力将用户体验提升到同其他原则一样重要的地位之上——例如信息技术方面，我们有首席信息官；市场方面，我们拥有首席市场总监；财务方面，我们拥有首席财务官。

目前正是做出这个决策的最佳时机。要记得在信息技术成为企业的重要竞争力时有一大批的首席信息官涌现。当我们进入用户时代时——那些强大的买家迫使企业迎来了又一次竞争模式的转变——任命一位首席用户官就意味着你在对全世界宣告，你已经开始迎接这场市场竞争了。

更重要的是，首席用户官是一味催化剂，而大多数的组织如果希望将用户体验提升到公司范围的级别，那么它们都需要这样的催化剂。没有首席用户官，多数公司将永远不会看到用户体验战略、管理和测量等重要的组成原则。

要明白这其中的缘由，那么就需要考虑一下公司指派首席市场总监的原因了。公司设置首席市场总监一职是因为它们相信市场营销对于其业务的成功至关重要。因此，它们希望在整个公司范围内都能高度重视营销问题的工作质量。这其实是很好的管理措施：想象一下如果你砍掉了市场和分散各地的营销部门领导，那么你的公司会进入一种不协调的工作模式中。

首席用户官的职能其实跟首席市场总监非常相似。他们同样提供了

重点发展方向的中心点，这就不会让分支部门的实践变得分散，他们同样会实施一套承上启下的高品质实践措施。

回想一下我们在第四章中提到的就职于USAA的韦恩·皮科克。在担任首席用户官一职时，他立刻推出了多项全公司范围的改革措施。比如，USAA通过围绕公司会员如何购买金融产品来重建公司架构，从而打破了组织上的界限。他们通过将那些可能会接触到客户的员工——例如市场专员、电话服务中心员工以及运营数字频道的团队，都引入到这个生态系统中，进而采取了进一步的措施，韦恩将这一部分员工组合成一个团队，来确保其渠道信息的一致性。USAA还做出了基础性的提升，他们改善了同客户沟通的方式。其方案之一是在USAA的零售办事处增加了安全的视频会议链接，这样一来，会员们就可以同那些在圣安东尼奥总部的金融专家进行面对面的交流了。

韦恩同样也开始将用户体验实践作为一项竞争力嵌入公司的管理之中，在我们前几章提到的实践活动中引入了更为严谨的政策。例如，他协调公司范围内不同的客户认知项目，如此，所有的客户洞察都可以进入一个中心储存库，它可以用来进行分析，提供每一个成员的360度视角洞察。他还推出了一项计划来培养员工的积极性——这项计划具有很高的鼓动性，却更专注于交易技巧——关于关系建立的技巧。

迄今为止，这种全新的组织模式正在结出硕果。USAA在2011年迎来了又一次增长纪录，尽管这一年的经济低迷，USAA仍然延续了其出色的客户保留率，在进入2012年时，一举成为我们用户体验指数中所有行业内表现最出色的品牌。

你或许会想，在韦恩接任首席用户官时，USAA已经形成了优秀的用户体验，他只是将这种体验带到了另一个高度。而一位首席用户官能否从用户体验之旅开始时就带动一家公司的业务转型呢？正如在罗赛塔石碑（Rosetta Stone）的案例中所看到的，这个问题的答案是肯定的。

案例分析：罗赛塔石碑业务转型

2008年，杰伊·托佩尔（Jay Topper）时任罗赛塔石碑的首席信息官，罗赛塔石碑是一家美国的语言学习公司。那个时候对这家公司来说，确实是一个让人伤脑筋的阶段：该公司正在考虑开始进行主要业务转型。

自成立以来，这家公司的主营业务一直是卖新语言的教学软件光盘。但是随着公司的发展，领导认为他们不得不增加在线的业务，例如专家远程培训或学习者之间的互动。正如杰伊所说的那样：“如果打算学习法语，你可以整天借助电脑进行学习，但是迟早你还是要面对面地跟法国人进行交流。”

然而，这里又出现了一个问题。想要转型成功，罗赛塔石碑需要客户参与到全新的在线服务中：选择网上授课，参与到学习者之间的游戏之夜中。杰伊同公司的其他领导认为，吸引客户参与将会成为成功的关键所在，但是他们却不知道要怎么做才能吸引客户加入其中。

要认识到公司是如何陷入这种处境的，你必须意识到，其实他们并不清楚客户是如何使用他们的产品的。这是因为客户认知和测量来源是支离破碎的。每个部门对不同的高层人员报告其原始数据（大部分是关于销售的），而不是一种集中的分析。因此，没有人来负责将这些数据整合成一个连贯的画面，并以此来描述对客户而言重要的部分，或者将他们的发现反馈给业务部门形成一种可操作的客户洞察。

更糟糕的是，即使这些数据显示出了用户体验的问题或机遇，却往往无法区分清楚这些问题或机遇该由谁来负责和实施。“我们唯一关心的是客户电话服务的问题。”杰伊解释道。这是一个很重要的问题，但是这是一个发生在后期的问题，作为一种结果而呈现，有些更为重要的问题发生得更早，可能在客户寻找、购买或使用罗赛塔石碑的产品时就发生了。

杰伊很清楚，公司需要集中所有的售后客户接触点。这样，公司可以将其客户数据合并成完整的洞察资源，并可以在用户体验问题及机遇产生的时候实施问责制。他将这些写成了一个方案，整合到了“关注你的愿望”的案例中，这项方案得到了上级的批准，杰伊成为这个新组织的负责人。

在我写到这里的时候，正好是杰伊接任分管客户业务的高级副总裁的一年后。从那时起，很多事情都发生了变化。罗赛塔石碑成功推出了其在线产品的扩展项目，例如在线对话和游戏等。如今，杰伊监控并管理13个不同的客户对话点，大部分对话点都关系到客户的参与度，而并非直接对销售。“我做的一切都是为了提高参与度，无论这些互动是我们之间的、其他学习者的，还是同教员或者

是社交网站的页面。因为我知道，一旦客户参与到互动之中，他们会获得更大的成功。”

杰伊之所以可以如此自信地说出这些，是因为他对自己的客户了若指掌。他知道91%参与到网络研讨会中的客户——例如网络远程授课——称他们非常满意。此外，如果他们使用在线服务和订阅产品，那么这些客户在使用产品的可能性上会高出2倍，而在续约的概率上则更是高出了5倍多。杰伊深知，对罗赛塔石碑来说，更好的用户体验会转化为更好的业务成果。

在未来，罗赛塔石碑的客户将迎来更多的产品革新。杰伊目前有16个用户体验优化项目出现在了计划列表上，他希望通过这些项目来帮助公司获得经济上的收入及品牌的建立。这些项目在一个平等的基础上同其他业务计划一同被提上议程，因为这些计划都是建立在相同的业务案例基础上，包括它们对收入的影响、收购成本以及净推荐分数。

罗赛塔石碑的用户体验项目会因为其优势胜出，而有时却不会；但在所有的项目中，对用户体验的影响都会成为一个考虑因素。“如果有些事情可以在不影响用户体验的前提之下获得2000万美元的净收入，”杰伊说道，“那么这就是值得推崇的。但是没有什么利益是可以不考虑用户体验影响因素的。”

首席用户官在公司中的位置

杰伊·托佩尔将用户体验原则带入了一个尚无先例的组织之中，并且以此实现了在罗赛塔石碑公司的客户中心业务转型。他通过采取直接负责客户对接的部分来完成了这次转型，而这同韦恩·皮科克实现USAA的转型经历非常相似，韦恩在USAA管理了9000名面向客户的员工。我们可以把这种首席用户官的职位作为一种“业务”报告架构。

然而，还有一种更为常见的模型也同样有效：将首席用户官作为基础经理和协调指挥。这就是克里夫诊所的吉姆·梅利诺、CHTR通信公司的约翰·比雷以及富达投资的弗雷德·莱希特尔的情况。这些高层领导人在通过影响商业决策来创造变化，而不是直接控制。他们的团队往往比那些业务报告架构的首席用户官要小，至少相对于他们各自的公司规模而

言是小了很多；然而，他们的影响却是极大的。

让我们以劳拉·埃文斯（Laura Evans）为例。2011年，她被任命为《华盛顿邮报》的首席体验官，向公司业务总裁、CEO和与内容相关的出版商汇报。她是这些公司高管中的一员，每周要参与公司管理例会，回顾他们从客户身上学到的事情以及他们利用自己的专业知识做了什么。“最终目标是以客户中心的方式来经营我们的业务，因此这是决定公司执行优先级的基础，”劳拉解释道，“我的角色就是将客户的声音纳入到公司的整个架构中，并为公司进行策略规划。”

劳拉在《华盛顿邮报》工作了9年后成为其第一任首席体验官，最近又担任了首席调研员。在过去的工作中，她发现一个重要的趋势是有问题的。“人们每天不止一次会使用我们的产品。他们在早晨会浏览我们的移动网站，在下午会浏览我们的网页，并且在当天晚些时候会通过iPad应用程序及印刷版的报纸来看新闻。”

这个问题对于《华盛顿邮报》来说并不容易解决。因为其部分产品已经有百年之久，而有些产品则刚刚推出了几个月而已。那些负责设计、创建和管理这些产品的员工，每天都在一个各自割裂的“孤岛”上工作。“我们并没有在我们的整个产品线上设置客户们都喜欢的大视野。当然，我们需要专家来优化产品，但是我们同样需要有人来管理这些跨界产品和团队。”如果没有这些负责人，用户体验将会支离破碎，而品牌也会跟着遭殃。

为了解决这个问题，《华盛顿邮报》创立了这个属于劳拉的新职位。现在她管理的团队旨在从客户影响的角度来了解某件产品的使用，以及其他产品的用途。她同样还有一个正式角色在更大的视野下来指导产品开发。例如，在未来，《华盛顿邮报》将会推出更大的个性化跨平台产品。“我们希望在推出某个特定产品之前可以对客户需求有一个更为深入的认知。看到你浏览我们的网站我们就知道你是一个新闻迷，在上班的路上，你已经通过手机移动程序来浏览了今天的新闻，这些都会成为我们的考虑因素。”

虽然劳拉是在主流传媒公司中最先出现的一批首席用户官之一，但她对于在不久的将来，首席用户官一职将被更多公司需要的事实非常有信心。“对很多提供多样化产品的公司而言，首席用户官是不可或缺的。这对每一家传媒公司而言情况都是相同的。”

哪些公司已经设置了首席用户官？

很显然，首席用户官会在用户体验方面产生巨大的正面影响，不管他们的组织模式是什么样的（业务型或基础型）。因此，为什么没有更多的公司意识到这一点，并采取行动来委任首席用户官呢？答案其实很简单，现在对于首席用户官这一职位而言还只是起步，这个职位在几年前甚至还不曾存在。

为了获知目前为止哪些类型的公司已经任命了首席用户官，我们查阅了一组随机抽样数据，这组数据中包含了相关的首席用户官资料。我们发现，公司的规模大小并不重要。2012年的数据显示，这些设置了首席用户官的公司规模大小不等，从非常大（年收入超过200亿美元）到相对较小（年收入少于2.5亿美元）都有（详见图12–2）。

根据公司收入划分	
200 亿美元及以上	14%
50 亿 ~200 亿美元	21%
10 亿 ~50 亿美元	21%
2.5 亿 ~10 亿美元	16%
少于 2.5 亿美元	29%

图12–2 首席用户官所占比重（按照公司收入分类）

注：因采用舍入制，因而百分比之和不等于100%。

资料来源：弗雷斯特通过公开渠道获得的人数为111人；通过访谈、新闻、谷歌搜索及胡佛搜索，从550人中随机选出165人进行的统计

那么这些首席用户官分属哪些行业领域呢？整体而言，我们发现这些首席用户官出现在20个主要行业中（参见图12–3）。尽管大部分首席用户官都秉持“以消费者为中心”的用户体验理念，但事实上超过半数的首席用户官都在B2B的公司中任职。这些B2B公司的范围从专业服务机构——如各种广告机构和网络管理公司——到电脑软件供应商和产品制造商。

在B2B企业中率先涌现大量的首席用户官有2个主要原因。首先，B2B企业相对于B2C企业而言客户数量少，即使丢掉一个客户，尤其是大客户，对它们而言损失都是巨大的。这就让很多B2B公司比B2C的同行率先对用户体验投入了更多重视。其次，一家B2B公司的成功往往取决于它的客户的成功，这就使用户体验顾问的存在具有了必要性。我们

可以回顾一下联邦快递的黛比·纽波特，她花了很多时间来确认联邦的客户是谁——零售商及制造商——它们也会为消费者提供产品服务。

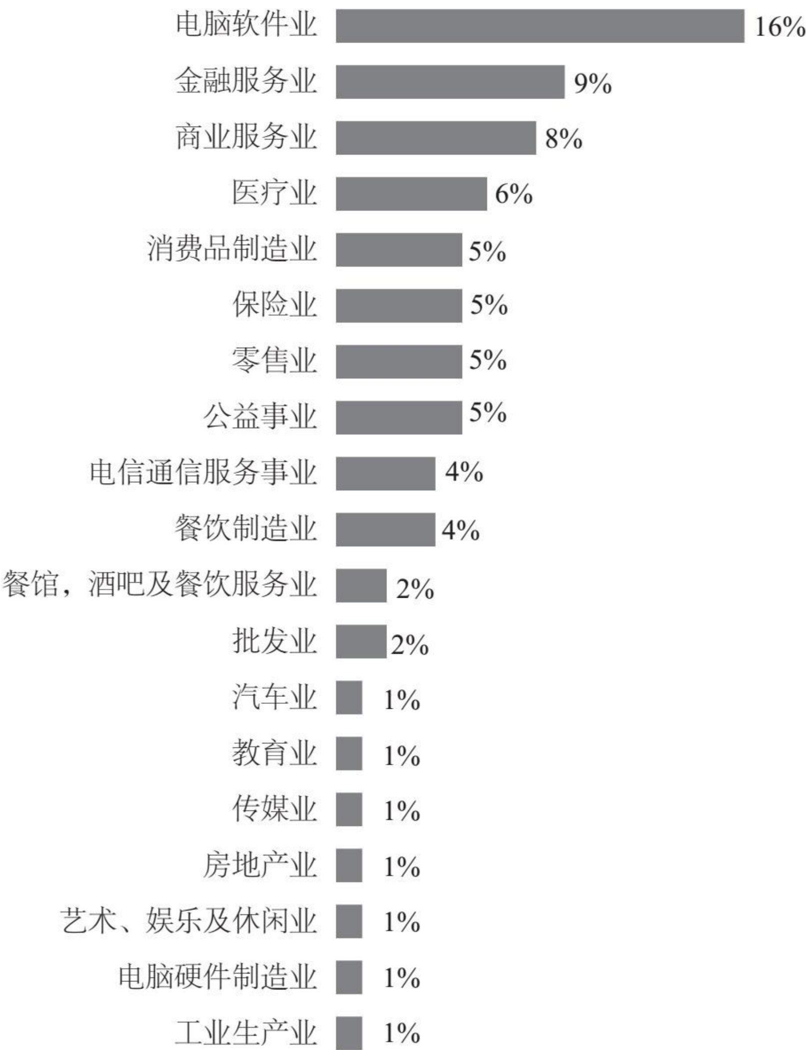


图12–3 首席用户官所占比重（按行业分类）

注：因采用舍入制，因而百分比之和不等于100%。

资料来源：弗雷斯特通过访谈、新闻、谷歌搜索及胡佛搜索，从550人中随机抽取157人进行的统计

这并不是说B2C行业就没有首席用户官。我们发现很多跨界的金融服务公司，从投资银行到银行再到保险公司，以及零售业、公共事业公司、传媒公司，甚至运动员团队——例如科罗拉多·洛基队（Colorado Rockies）等，都存在首席用户官一职。

设置首席用户官的底线就是：首席用户官突然出现在几乎所有类型的公司之中，而且他们在部分行业中已经开始获得了一些重要的牵引力。这里引用科幻作家威廉·吉布森（William Gibson）的一句话：“未来在这里，只是它的分布并不是那么均匀。”

你的公司会因为委任首席用户官而受益吗？对这个问题，让我们一起来看看这家拥有百年成功纪录的公司——沃尔格林——再来做解答吧。

案例分析：为何沃尔格林会准备好迎接首席用户官时代？

如果你逛过沃尔格林药店，那可能是因为你家附近就有一家。截至2011年年底，该公司总共拥有7818家分店。这是一件令人羡慕的事：近2/3的美国人生活区的3英里之内就会有一家沃尔格林，每天有600万客户会走进这家药店。

沃尔格林是一个值得信赖的品牌。得益于其多年来设置多处分店、细分受众所带来的便捷性。然而，即使信任和便利仍是其最重要的资产，这家公司目前也处于残酷的市场竞争中，许多大型的雄心勃勃且拥有同样多分店的药店都是它的竞争对手。此外，客户还可以通过网络商店来选购很多非处方药，这让很多实体店变得不再那么重要。

沃尔格林总裁兼首席执行官格雷戈里·D. 沃森（Gregory D. Wasson）并没有忽视这个事实。他告诉旗下的商店经理“位置，位置，位置”在未来已经不再是取胜的资本了：公司需要转移到“体验，体验，体验”的时代了。他的这种观点包括通过建立升级的到店体验来将过去的商店打造成日常购物的主要场所，这种升级的体验会表现在高档化妆品和健康食品的选择上。他还设想了一种全新的购买模式——让客户在线订购非处方药品，然后到店取货。这种改变将让药剂师不必从柜台后面走出来，花费大量时间来接受客户的咨询。

当然，从你提供的产品入手到员工与客户互动的模式开始，从根本上实现转变是一件很难的事情。这就是为什么沃森亲自招募了一名首席用户官以推动这种转变的实现。

“他考察我的方式是让我做销售工作。”格雷厄姆·阿特金森

（Graham Atkinson）回忆道。他在就职沃尔格林之前曾在美国联合航空任职，担任了多种角色，其中就包括了首席用户官。“我接受这份工作的条件之一就是要向CEO直接汇报，这样我会获得一个自上而下的授权。”沃森同意了格雷厄姆的这个要求，他认为自己作为幕后的力量出现在用户体验转型的过程中是最合适的姿态。格雷厄姆接受了这份工作，那时正值2011年1月。

作为沃尔格林的首席用户官，格雷厄姆做了很多实事。例如，他通过客户认知项目对客户的真正需求进行了整合。基于这种认知和公司的战略，他领导了旨在改善用户体验的管理措施变革。同时，他利用测量结果来确保这些转型举措切实得到了落实，并产生了积极的成果。

格雷厄姆对于最终的成果持有非常乐观的态度，这是因为他拥有广泛的组织支持。“这种支持从公司的最高层开始：你的首席执行官还有高层团队站在你这一边。而且这种支持也来自公司的每一个人：这不是格雷厄姆一个人的小项目。”举个例子，由跨职能的员工和用户体验理事会组成的高级管理人员每月都会举行一次例会，来审查项目的进展并为下一步举措提供支持。

前线员工同样对这项转型举措表示支持。格雷厄姆通过向商店经理解释他将如何帮助他们无缝处理问题——很多问题已经浮出水面——来引导其职能的转变，并帮助他们成为客户心中的英雄。一切都进行得相对顺利，那些面对客户的员工，如收银员已经开始使用全新的结账系统了。“听到来自前线员工的反馈，这是让人非常高兴的事情，”格雷厄姆说，“他们纷纷对我们提供的这种新技术表示兴奋。”

这些举措很多都是基于沃尔格林对用户体验的承诺。这是该公司击败其众多竞争对手并从中脱颖而出的计划。格雷厄姆认为这是一个成功的计划。“如果你把公司地理位置上的优势和客户的信任结合起来，并能提供一种优质的体验，那么对你的竞争对手来说，真的是难以超越。”

你准备好迎接一位首席用户官了吗？

沃尔格林公司是一个从任命首席用户官中受益的典型“范本”。之所以称之为“范本”是因为这家公司的实践经历可以对3个非常重要的问题做出肯定回答：对于设置首席用户官是否一直有一个明确的业务宗旨？公司的文化是否为接受一位首席用户官做好了准备？这家公司是否愿意创建一个拥有强大权力来进行革新的首席用户官一职？

首先，当然也是最重要的一点，沃尔格林公司对雇用格雷厄姆有着明确的业务宗旨。他的职责就是来推动公司新策略的贯彻执行，其中涉及在所有渠道和业务单位之间的重大变革。因此他的位置不是“一个好差事”，而是一个严峻的任务。这就意味着他到来的那一天，肩负着重要的战略任务来推动公司的业务转型，而公司的每一个人对此都心知肚明。

其次，沃尔格林的企业文化也为接受一位首席用户官做好了准备。其高管团队没有原地踏步，他们已经成功推出了旨在改善用户体验的项目。与此同时，前线的员工们更加渴望这种转型的到来。因为他们都是本着客户中心的原则工作，但在提供服务时却感到了深深的沮丧。

最后，首席执行官沃森直接领导首席用户官一职，此举给格雷厄姆立刻带来了信誉和在战略决策包括资金决策方面产生重大影响力的机会。

如果你的公司具有这些相同的成功因素，那就证明贵公司已经为迎接一位首席用户官的到来做好了充分的准备。事实上，你可能真的需要一位首席用户官。但是不要仅仅凭借猜测来判断你是否做好了准备；相反，你可以通过下面的自测表来进行评估（参见图12–4）。

请按照实际情况对每一条陈述进行评估。用李克特量表法从1（非常不同意）到5（非常同意）进行打分，最后用加权求和来计算总分。

战略任务		得分
一个明确定义的宗旨	我们公司对任命一位首席用户官有着明确的业务宗旨	
公司战略的组成部分	我们的执行管理团队将用户体验作为公司战略中需要落实的一部分	
与经营业绩挂钩	我们公司将主要的用户体验测量标准与公司的业绩衡量标准相关联	
企业文化		
项目组合	我们公司拥有成功的用户体验项目组合来展现真实的业务价值	
员工参与	我们公司允许前线和幕后员工参与到新进程的发展中，以提升用户体验	
HR① 参与	我们公司让 HR 深入参与到员工的选拔中，并为创造了优质用户体验的员工提供奖励	
赋予职权		
权力	首席用户官需要作为高管团队的一员并在同僚中具有一定威信	
联动操作	首席用户官需要具有影响公司范围内与用户体验相关部门的联动权力	
预算影响力	首席用户官对公司预算拥有决策权，公司需赋予首席用户官在预算决策中的影响力	
总计		

[1]

得分超过36分表明贵公司已经充分做好准备来迎接首席用户官的到来。
得分27～36分说明有所准备但是不够充分。这些公司需要同用户体验团队共同努力来做好准备。
得分低于27分说明公司还没有做好准备。这些公司在任命首席用户官时就会面临浪费时间、金钱和努力的风险。

图12–4 自测：贵公司是否准备好迎接一位首席用户官

如果这些关键的要素尚未出现在贵公司中，那么请不要轻易跳入首席用户官的行列之中，因为你不会为你的公司或者新的首席用户官带来任何好处。2009年年初，我们采访了一位刚刚被任命的用户体验主管，这位主管任职于一家美国大型公司的业务部门。他是一位经验丰富的商界领袖，此前管理过上百人的团队，但是他对于这家公司的现状却很是担忧。“我的工作是改善业务线的用户体验。职务描述就这么简单，没有其他的细节。公司的负责人认为给予我的工作是全权的。这份工作看起来具有战略性，但是如果我明天就不在这里工作了，那么这个职位对他们而言还重要吗？”

这其实就是你想规避的情况。但是如果你的公司做好了准备来迎接一位首席用户官——如果该公司的业务需求和企业文化为转型做好了铺垫，并且也获得了高管的支持——那么你要到哪里来找到这个人担任这一职务呢？有趣的是，也许你未来的首席用户官现在已经在贵公司里任职了，甚至这个人很有可能就是你。

你会成为一名优秀的首席用户官吗？

你可能会对这样的情况感到惊讶，无论是吉姆·梅利诺还是杰伊·托佩尔——这两位成功的首席用户官在他们接任这一职务之前都没有用户体验方面的工作背景，甚至连韦恩·皮科克都没有。这其实是个典型的事实：我们的研究表明，只有10%的用户体验高管拥有这个领域的背景（参见图12–5）。这是因为用户体验是一个相对年轻的商业学科，目前尚未产生大量的总裁级别领导人。

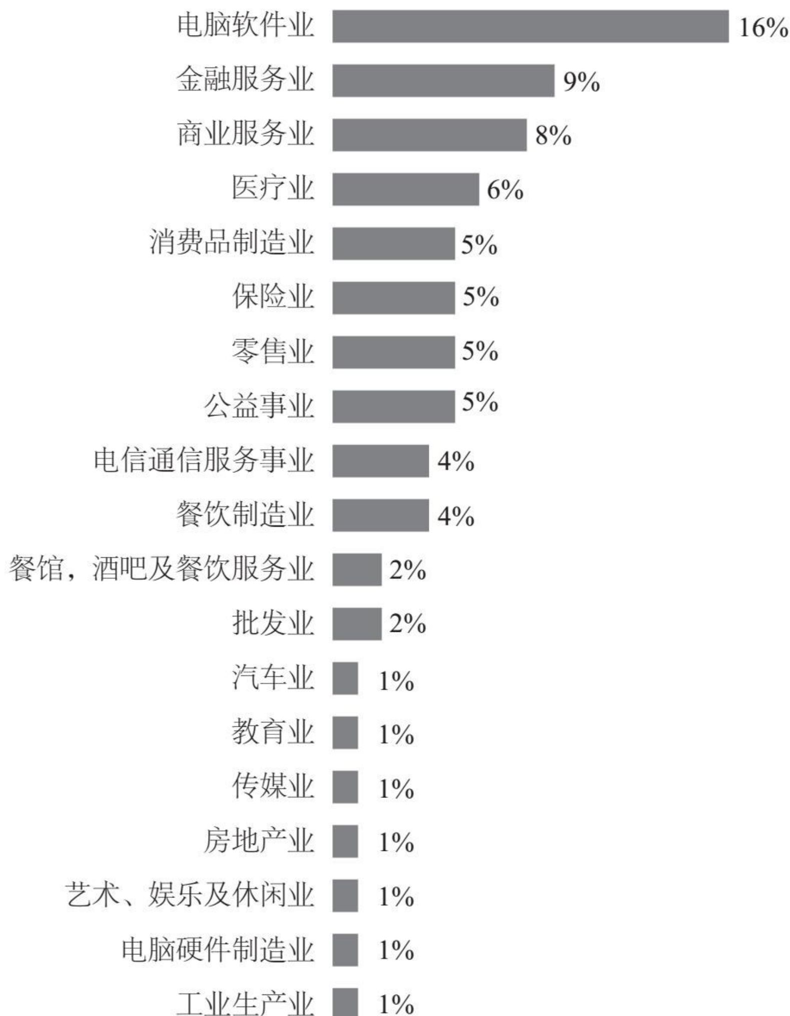


图12–5 首席用户官背景

注：因采用舍入制，因而百分比之和不等于100%。

资料来源：弗雷斯特通过访谈、新闻、谷歌搜索及胡佛搜索，从550人中随机抽取157人进行统计

那么，鉴于目前对于类似从市场总监到首席市场总监、从网络服务副总裁到首席信息官等典型职业发展路径的缺失，应该在哪里寻找合格的首席用户官候选人呢？很多公司让分管其他部门的高级领导人转型进入首席用户官角色。当这位候选人拥有两种特质时，这种选择方式是非常奏效的。

第一种特质是出色的个人品牌。我们所调查的人中，近1/3的首席用户官拥有部门总裁或总经理的职业背景。这些简历中几乎都包含了在

市场营销、运营、销售或服务领域的高级领导人角色经历。这使他们在需要影响的人中间拥有足够的话语权和权威。吉姆·梅利诺形容得极其到位："职业医师的身份给予了我权威，因为一名医生是不会听外行人的话的。"

而第二个既定的特质则是自己对于注重用户体验所带来的积极业务成果的坚定信念。这就会让他们拥有足够的热情，让用户体验成为他们坚持的首要任务或中心任务，同其他商业实践例如销售、市场或技术——这些在早期的日子里必不可少的商业实践原则相看齐。杰伊·托佩尔说："没有什么比转型来得有益。我管理过以前的产品，对此我深感厌烦；而后来当我转型之后，我开始对客户研究无比狂热。这项工作点燃了我全新的激情，并让我不由自主地在整个公司中传播这种激情。"

当你找到了这么一位具有出色个人品牌的高级领导人，并且坚信用户体验所带来的商业价值，你就找到了一名合格的候选人。如果你拥有这些特质，那么你可能就是这位候选人；如果你还不具备这些特质，但你却依然坚信有一天你会成为一名首席用户官，那么你现在就应该知道如何在工作中朝着这个方向发展自我。

如果在公司内部实在找不到这么一个合适的人该怎么办呢？通常情况下，他们会从有类似商业动态的同类型公司，例如大众消费市场的产品销售或服务人员中寻找。这就是沃尔格林从美国联合航空公司招募格雷厄姆·阿特金森的方式。

首席用户官的未来

对于设置了首席用户官的公司，前景其实是很值得期待的。这取决于公司的用户体验成熟度，以及整个行业中用户体验的成熟度。换言之，虽然在未来首席用户官的发展将持续呈现不均分布，但你却可以在公司内部影响其发展。

第一件你可以期待的事情是，在今后，首席用户官的人数将持续增长，而这种增长速度还会进一步加快。部分增长是由于这部分公司急于追赶潮流而盲目设立了首席用户官。这种情况是可以在公司内部进行规避的，这一点非常重要。盲目设立首席用户官的公司会为这个错误付出

沉重的代价，那些错误将导致公司内部对首席用户官一职的暂时性反对。通常情况下，这种情况会在一年或两年之内实现反弹，但这会让公司在用户体验方面所做出的努力倒退好几年。

然而，大多数首席用户官数量的增长是良性的，它随着我们进入用户时代——商品化、新类型的竞争对手，以及权利增加的客户——而实现市场力量的转型。为了同这个时代抗争，企业需要加速其用户体验措施。聪明的企业会意识到，任命一位首席用户官——一位拥有成功的先决条件的人——就犹如向汽车的油箱中加入喷气机燃料一样，会迅速提升你的竞争优势（更加安全）。

这里有两个动态过程——首席用户官的感性任命和理性任命——会让你看得更加清楚。这种首席用户官数量的增长曲线看起来会像是一个曲棍球棒和一个坏凹痕。这个凹痕就是我们刚刚谈到的反弹，它出现在曲线开始迅速增长之后不久。这个凹痕代表了一段首席用户官的反对者占据上风的短暂时间。记住千万不要牺牲你的感性来换得这个反弹——除非你觉得客户从此对于你的业务成功而言不再重要。

至于增长发生的地方，部分行业会在竞争蚕食它们的市场份额、给它们带来巨大伤害的时候任命首席用户官。例如，《华盛顿邮报》于2011年10月指派劳拉·埃文斯担任首席体验官，使其成为传媒领域中为数不多的首席用户官之一。她的任命，为传统报纸的商业模型所面临的巨大威胁带来了警示，传统报纸正面对在线收费内容或对抗非传统的传播模式（如博客）所带来的挑战。同样，你也可以看到威讯在越来越多的有线电视专营城镇街道上安装了光纤光缆时，这些有线电视公司也沉不住气地任命了首席用户官；而医疗保险供应商则随着医疗保险市场竞争的加剧，也开始委任首席用户官了。

这种趋势所带来的后果就是：我们将开始看到更多专业的首席用户官涌现，并且非常抢手。虽然目前这样的情况并不多，但我们已经看到了几位首席用户官有这样的经历了，例如Safeco保险公司的副总裁兼用户体验官卡瑞恩·佛斯特曼（Karyn Furstman），过去就曾经在华盛顿互惠银行（Washington Mutual）担任高级副总裁和用户体验官。从这一时刻开始，首席用户官开始成为主流，类似卡瑞恩这样的人开始备受追捧——尤其是那些超大型、保守型的公司，更渴望招募到一名拥有优秀业务纪录的首席用户官（最好具备行业专业知识）。

这种趋势会在何时完结呢？并非每一家公司都有一位首席市场总监，也并不是每一家公司都需要一位首席用户官。但就像今天你很难会找到一家没有市场营销主管的公司一样，在未来，你也会很难找到一家没有用户体验领导人的公司。这将意味着在未来，为首席用户官一职所准备的人才库将不断添员增将，而对这个职位的竞争也将逐渐加剧，尤其是行业内部。这同样也意味着更多的人将被用户体验领域吸引，从而跻身其中；而那些没有用户体验背景的高管也希望可以担任一段时间的首席用户官来提升其市场竞争力。总而言之，用户体验在未来将会成为一门独立的专业学科。

---

[1] HR即Human Resource的缩写，指人力资源，此处代指公司的人力资源部门。——编者注

第十三章
用户体验竞争正在上演

为何没有更多的高管人士优先考虑在用户体验方面的投资？难道他们不相信这种投资的回报吗？这是乔恩·皮考特（Jon Picoult）希望回答的问题。乔恩是水印咨询（Watermark Consulting）公司的负责人，水印咨询是一家专注于用户体验的管理咨询公司，因此，回答这样的问题并不是乔恩的空闲练习，而是其专业所在。

乔恩决定研究一家公司的用户体验对其股票的影响。为了确定这种影响，他对比了两组股票组合：一组控股公司在用户体验方面是领跑者，而另一组控股公司则在用户体验方面远远落后。

接下来就是乔恩的计算方法了。根据弗雷斯特公司公布的用户体验指数，他对比了这些公司在第一个五年里每一年的投资组合总回报，计算出了CXi分值最高的十大上市公司和最低的十家上市公司。

为了让这些数字具象化，想象一下，在开始的第一年里，你会在CXi排名前十位的10家公司将1万美元平均进行投资。同时，你隔壁的好友用了1万美元来投资排名后十位的10家公司。在第一年的年底，你和好友都出手卖出了你们的投资组合。你利用第一年的回报（包括本金和股息）再投资第二年的排名前十位公司；而你的朋友则继续投资第二年排名后10位的公司。在未来的5年间，循环如是。

乔恩的分析结果让人非常震惊。在这5年的时间里，在股票市场上，用户体验的领跑者远远将用户体验的落伍者甩在身后。用户体验的领跑组合获得的累积回报为22.5%，相比而言，标准普尔500市场指数则迎来了1.3%的下降；而用户体验的落伍组合在5年的时间里竟然下降了46.3%（参见图13–1）。四五年里，用户体验的表现影响了啄食顺序，用户体验领跑者在股票大盘上同样跑赢了用户体验的落伍者。

“这个5年期间跨越向上和向下的市场，甚至包括了‘大萧条’。”乔恩指出。“这些领跑组合也同市场上的其他公司一样，在经济危机时期也出现了下降，但是这种下滑对这些公司的股票影响却并不严重。此外，当经济开始复苏的时候，它们的反弹更强势。这说明了那些可以带来优秀

用户体验的公司，对消费者而言，即使在经济最困难的时候也不会轻易放弃这部分投资，而在经济复苏的时候，他们又会在第一时间恢复这部分投资。”

用户体验指数（CXi）领跑者vs落伍者vs标准普尔500市场指数（2007~2011）

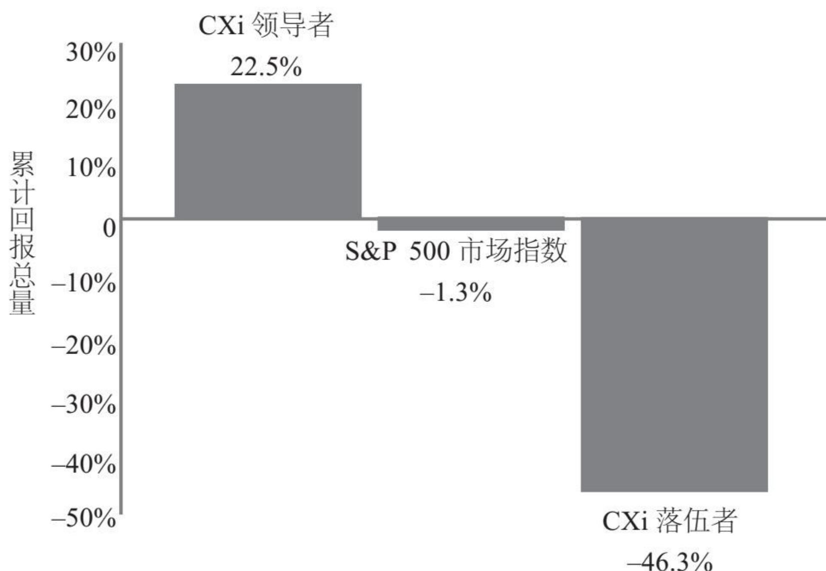


图13–1 水印咨询对CXi与股市表现的分析

数据来源：水印咨询

乔恩对此总结道：“在这5年的实验中，我们看到了那些为客户带来优秀体验的公司可以获得巨大的市场回报——受到消费者和投资者的一致好评。”他列举了跟我们从本书开头就写到的相同因素：更高的收入源自留住更多的客户和市场份额，以及更为积极的口碑，再加上由于客户满意度提升而降低的服务成本。那么这里的新闻点又是什么呢？这就是市场信号，市场会关注并奖励那些带来真正优秀用户体验的公司，令它们获得较高的估价。

赢家和输家

用户体验是一枚银质的子弹，可以解决公司的所有问题并让股价飙升吗？不！如果真的存在这样的子弹，那么我们还未看到它。事实上，如果抛开用户体验，你仍然可能会因为重大的、战略性的威胁而遭遇重

创，例如出现一个新的市场进入者（如果你是百视达，那么你的挑战就是网飞）或者代替产品（如果你是宝丽来，那么你就要小心数码摄影）。如果那些新市场侵入者或者替代品供应商可以提供绝佳的用户体验，那么你的威胁就会更大了（如果你是连锁书店Borders或Barnes & Nobles，那么亚马逊就是你最大的威胁）。

但是，正如你在关注用户体验的同时不能忽视其他方面的业务一样，你在专注于其他业务的同时，也不能忽视用户体验，而这是大部分公司在近期面临的最大风险。不是因为这些公司并不重视它们的客户，而是因为对于那些已经相对完善的原则如市场营销和物流来说，它们对于用户体验的认知还不够成熟。同时，越来越多的竞争对手不只是开始注意用户体验，他们还在竞相提高这种体验。

这种情况让我想起了一位朋友，她是一名狂热的水手，并且非常热爱竞争。即使当她只是划船游玩时，也经常会随机挑选一艘船作为竞争对手，然后不断提速，直到将那艘无辜的船远远留在尘埃里。每当超过一艘船的时候，她总喜欢讲一个笑话——有几艘船就可以比赛了？答：两艘。那么有几个船长需要知道他们在比赛呢？答：一个。

就像一个无知的船长，那些没有意识到用户体验之争正在上演的公司老总们，他们不会在这场比赛中获胜，因为他们都不知道自己已经卷入了一场竞赛之中。他们并非糊涂，相反，他们只是不适应那些来自客户由外及内的观点，也不清楚在用户时代里这一点有多么重要。这种局内人和局外人的二分法会为未来几年中的大环境定调，那些在这场比赛中已经领先的公司，早就让对手们失去了竞争力。

在本章里，我们一起来看一下那些已经上演的最重要的比赛，并告诉你谁可能是赢家，谁可能是输家。

大型银行将输在与零售银行的竞赛中

美国银行的商业模式被联邦立法者进行了一轮虚拟攻击，立法者对银行可以从信用卡贷款中赚取多少钱、透支保护和借记卡商户收费做出了限定。这在一个拥有众多选民的环境中不足为奇，特别是当这些选民都是银行的客户，对于自己在银行因大萧条导致的信贷危机中备受牵连而深感愤怒时。

这些新的限制和疲弱的经济相结合，让银行丢失了数十亿美元的收

入。这些大银行已经做出了回应，它们试图通过寻找新的方式来从那些零售客户（消费者）身上赢得收入，例如借记卡开卡收费、纸质报表收费、柜员服务收费，甚至取消账户都要收费。从客户由外而内的观点看来，最后的一个收费条款真是让人大跌眼镜：通常情况下，大部分公司会为自己提供的服务向消费者索取费用，而不会因为停止服务而收费。

美国银行在2012年的用户体验指数调查中得分极低，这一点也不令人惊讶。而其他的银行业巨头——包括花旗银行、富国银行和大通银行（Chase）——得分都很差。相比之下，信用社的得分则高于除了USAA之外的所有银行，并且比那些大型银行的得分高出很多。这与信用社的增长记录、与客户大量逃离银行有很大关系。2011年秋天，美国银行和其他大型竞争对手宣布新收费标准的4个星期内，信用社增加了65万新客户，并且收获了45亿美元的新增储蓄。

如果银行继续按照它们过去十年的经营模式运营，那么它们将会不断失去客户，因为它们在同联邦立法者和消费者通过新收费标准玩猫捉老鼠的游戏时忽略了用户体验。这不仅仅是监管环境的变化，事实上，当新收费标准推行的消息传到消费者耳朵里时，他们早已通过网络媒体展开了热议，表达了自己的痛心。这也激发了消费者的抗议行为，例如“银行转账日”（Bank Transfer Day）活动，这是一项在脸谱网上发起的呼吁消费者从商业银行转投信用社的倡议。

如果这种情况一直得不到改变，那么谁会成为赢家呢？显而易见，当然是USAA银行以及信用社。但是其他的赢家也会包括很多小的区域性和地方性银行，再加上网上银行，如Ally——一家提供支票账户并支付利息的网上银行，它们将“我们为客户做对的事情”作为自己的三大指导原则之一。我们看到类似Ally这样的银行在美国之外也得到了蓬勃发展。英国的一家基于电话和互联网的零售银行——第一直接银行（First Direct），就成功地通过其卓越的用户体验被消费者们接受而超越其他竞争银行。

那么那些大型银行的情况会发生转变吗？至少不会太快——长久以来的经营模式一直都让它们觉得有利可图。这就是为什么它们会继续尝试从每一位消费者身上获取利益，来追求那种令它们熟悉的利益增长策略，尽管这对用户体验而言会带来消极的影响。事实上，银行都在寻找从那些基本产品里向消费者收费的新条款，这些基本产品甚至包括了支票账户。这就意味着它们的客户将会面临螺旋式降低的体验质量，即使

这些银行正在试图拉拢那些信用社、当地银行和网上银行。同时，这些大型银行可以预见一轮高昂的服务成本产生，原因是客户对新收费标准的质疑和抱怨，紧接着它们就会面临一大波客户流失。

混合商业模式的医疗保险运营商将会领先一步

医疗保险业从5年前我们开始进行用户体验指数调查起，就一直在这个数据中垫底。这并不让人惊讶。CXi是一项消费者调查，而在美国，大部分消费者并不会自己选择其医疗保险；相反，他们被锁定到任职公司所提供的保险选项上，不管他们喜欢与否。当然，消费者可以自己购买医疗保险，但是雇主提供的医疗保险是高额度补贴的，因此他们并不会选择放弃这种保险。从金钱方面来说，这确实是一桩好交易，但是通常会带来糟糕的用户体验，因为保险公司只会专注于为购买其产品的金主提供服务——就是那些雇主，却不会在产品的用户——消费者身上投入太多努力。

尽管保险公司为给消费者带来的糟糕体验而付出了大量维护成本，但是它们几乎可以通过提升垄断的业务收费来弥补这部分损失。而这也就是它们所采取的措施：员工的保险费用在2001～2011年10年间上涨了131%。

但是由于新的立法，现在的竞争环境正在发生变化。新的医疗保健改革法案带来的结果是，从2014年开始，更大比例的保险公司业务将会直接由消费者本人决定。这就意味着医疗保险需要在第一时间将消费者当作客户，以此来吸引并留住他们——尤其是那些最健康的消费者是最容易获益的。而更重要的是，保险公司需要降低来自自身和客户的成本消耗，同时需要鼓励消费者改变其行为方式，即从更好地照顾自己，到从它们提供的药品和治疗方式中进行选择。这些不是保险公司要做的事情，除非它们已经同消费者之间建立起了彼此信任的关系，而这种关系的建立是通过提供更多、更好的体验而实现的。

实现消费者中心的转型并非易事——这将会是一个行业观念的重大转变。而这种转型对于那种拥有混合商业模式、集成了医疗保险和医疗保健的保险公司而言，就不会那么困难。这样的例子有北加州的凯萨医疗、宾夕法尼亚州的盖辛格健康计划（Geisinger Health Plan），以及华盛顿州和爱达荷州的健康集团（Group Health）。这些机构自身拥有专业的医疗人员同消费者直接接触，为他们提供了好的医疗保健和保险

计划。它们深知消费者就是客户，并且客户的参与会为各方都带来好的成果。因此，这些集团公司将最快实现转型，并吸引更多来自竞争对手的客源。

其他一些保险公司同样也进了一个“好球”，它们在产生问题前进入转型阶段。例如瑚玛娜（Humana）、里金斯（Regence）、美国医疗保险（United Healthcare）、密歇根州的蓝十字蓝盾和信诺（Cigna）等，都已经开始采用用户体验的六大原则。对于它们来说，这让它们增加了优先级，增长了推行各项原则的时间和范围，并让它们从头开始反思其用户体验。

汽车保险业将在改善过程中遭遇瓶颈

美国汽车保险公司在20世纪90年代因为用户体验的中断遭遇了第一次低迷。那时的政府雇员保险公司（Government Empolyees Insurance Company，简称GEICO）和前进保险公司（Progressive Insurance）从默默无闻到凭借低成本的保险业务给了市场的领导者一记重击，这两家公司允许客户通过电话或网络直接进行产品购买，而不需要通过代理进行。通过价格更为低廉的产品和更方便的购买渠道来满足消费者需求，这两家公司成功地挑战了行业的领导者州立农业保险公司（State Farm）和好事达保险公司。政府雇员保险公司在当时的表现尤其出众，沃伦·巴菲特伯克希尔·哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司在1996年对其进行了收购。

如今整个行业都感受到了围绕用户体验所带来的全新的紧迫感。信息化的普及让客户可以更轻松地从众多在线公司找到最低的价格，然后在几分钟内更换服务供应商——这就是当前的现状。美国1/5的汽车保险公司都面临这样糟糕的情况——家庭保险的购买者在2012年可以更换托保公司，其结果就是：你要是和客户忠诚度说再见，就不得不面临利润下降的压力。

对此，四家最大的私人客运汽车保险公司——州立农业保险公司、好事达保险公司、政府雇员保险公司以及前进保险公司，都开始像强调价格优势一样强调用户体验的质量。登录政府雇员保险公司的网站，迎宾标语是“真正的服务，真正的节省”，而好事达保险公司则称“理赔满意度保证”。

这四家公司真诚地希望为消费者提供卓越的用户体验，好事达公司甚至任命了首席用户官。但是它们尚未开展一些革新来提供差异化体验，正如我们的用户体验指数所显示的那样，它们的得分依然平庸。

这种情况应该如何摆脱呢？短期内，这四家最大的汽车保险公司可能会采取用户体验原则来实现转型。它们会忙于市场的变化而无暇顾及市场的竞争。尤其是州立农业保险公司和好事达保险公司，它们的规模太大，传统植根太深，因而很难实现短期的转型。这就意味着四家公司都会在改善阶段面临瓶颈，它们可能会获得增量收益，但是无法通过实现差异化而完成突破。

如果有一家公司可以在接下来的3~5年打破这个束缚，那么这家公司可能是前进保险公司。因为它已经实现了一个出色的“客户之声”项目，并投入了大量资金来通过社会化媒体监测客户的反馈，同时，它也会同客户进行透明沟通。这家公司还拥有延续至今的用户体验创新传统。例如，前进保险公司的“开车时付款”服务——信息快照（Snapshot）——通过一个嵌入到车辆中的小装备来追踪客户的开车习惯，然后通过个人账户所记载的内容，对驾驶时间缩短和更安全的驾驶方式进行奖励。而具有讽刺意味的是，这种创新是通过增加与客户之间的互动频率来增加用户体验的重要性：信息快照的用户必须要登录他们的在线账号来查看自己的折扣情况。

无线服务供应商将稳步改善，同时寻求创新

无线行业的用户体验，从2007年以来就一直像在坐过山车。当时，AT&T（美国全国电话电报公司）通过与苹果公司签订iPhone独家代理协议建立了市场上全新的竞争格局。这让它远远将两大竞争对手威讯和斯普林特抛在身后，尤其是斯普林特，因其无线运营商的掉线、对于战略的混淆，以及我们在第二章中提到的问题，让它在用户体验指数得分中名落孙山。

而现在一切都不同了。设备本身不会再区分运营商了，每一家主流运营商包括威讯和斯普林特都可以支持各种各样的智能终端设备，自然也包括了iPhone。此外，斯普林特如今也已经开始了其用户体验，甚至它的CXi得分目前还略高于AT&T。结果便是这三家运营商各有所长，彼此牵制。

那么这三家运营商之间是如何竞争的？斯普林特继续将用户体验视为工作的重中之重。在短期之内，斯普林特的用户体验策略将重心放在改善其网络状况上。这个决策对斯普林特来说是正确的，因为一个可靠的高速网络是满足客户需求至关重要的支撑因素。而不幸的是，这不是具有区分度的优势——每一家运营商在竞争中都需要一个可靠的高速网络。此外，这种方式的成本非常高，会不可避免地限制斯普林特短期内在其他方面的发展。

2012年，AT&T同样将用户体验作为优先发展的重点。目前受益于优秀的网络状况和财务现状，AT&T能做的比斯普林特要更多。除了审查客户服务体验的情况，同时也可以创新多设备的易用性，利用它来控制无线和有线网络。这些选择可以包括跨渠道的身份管理、改进跨载体视频体验的临场感，以及融合移动和固定通信技术。想象一下这样的场景：用手机在家里进行视频通话，再出门走进车里，然后将视频流无缝传输到仪表盘上的显示器上。

最终，用户体验将成为这三家运营商所关注的焦点——这是从现在开始就需要关注的焦点，因为设备的差异化将越来越难以实现。那些没有吸引力的替代品——打造出一个明显更大的网络覆盖范围，或者推出具有竞争力的价格——都会谋杀了你的利润率。

企业软件供应商会感知到用户体验对竞争的影响

“软件即服务”模式（Software-as-a-Service，SaaS）对购买和使用企业软件来说是一个游戏规则的改变者。它更能贴近软件买家的需求，并且与传统软件所有权模式相比，风险承受能力更强，它会强制企业客户在安装和使用软件之前购买软件许可证。通常情况下，传统模式也需要每年消耗大量资金对已经购买的软件进行“维护和支持”。如果公司不使用软件许可证，或者如果解决方案出现了问题——你无法退还许可证，而买方却依然要支付这笔维护费。

但是在SaaS模式下，就不需要这笔前期的成本了——客户在进行一种基于订阅的定价安排时就完成了支付。这让购买者可以在测试解决方案时无须进行使用承诺。如果客户喜欢这款产品，那么他们可以在可预见成本的情况下添加更多的用户进来。这种情况自然迫使SaaS的供应商必须更加注重用户体验，让客户在保护其基于订阅的收入流的同时保持愉悦。

“Salesforce.com”是一家软件供应商，它决定在用户体验上将赌注加倍，正如你所看到的，它的领导团队中包含了一位首席用户官、一位首席应用官以及一位一直负责执行的副总裁。这种对用户体验的重点关注，帮助Salesforce网成为高价的客户关系管理（CRM）SaaS应用，并且他们似乎要一直保持这个价格优势。

但是，现在多米诺骨牌已经开始倒下了。RightNow（美国一家云技术软件服务公司）是Salesforce的竞争对手，他们已经通过宣传提供比Salesforce更为优质的服务赢得了市场。我们采访了RightNow的相关用户来证实该公司承诺的真实性，因而RightNow的溢价情况也就不足为奇了。

那些传统的软件供应商像甲骨文（Oracle）和思爱普（SAP）也正在面对这样的情况。甲骨文收购了RightNow公司，而思爱普则在它的许可费用结构上变得更加灵活，让客户通过制定自己需要的商业条款来实现方便交易。

这种用户体验的新焦点将在软件市场上继续扩延。那种“沿途购买”的商业模式会强迫SaaS供应商专注于体验，并且其持续的成功也会让传统供应商奋力追赶。在这种情况下，真正的赢家并不会是供应商，甚至不会是供应商的直接客户群，也不会是做出购买决策的业务技术专员。真正的赢家应该是那些购买这些产品的公司员工，这些软件的最终用户，他们很容易就能从中满足自己的需求。

用户体验的创新将带来竞争优势

我们的预测并非既定的结论——即使你在这场竞争中看起来像一个输家，你依然可以扭转乾坤，因为这场竞争今天还在上演着。如果你的公司需要采取我们描述的这些用户体验原则，那么你就可以一路向前，最终跻身赢家行列——无论你身处什么行业。

不过，为了赢得这场比赛，你需要确定一个优势。哪些用户体验的改变可以给你带来优势并让你在竞争中一骑绝尘？你应该在哪里寻找你未来的优势？当我们展望未来时，我们会看到很多那些领军人尚未开发的领域，这就是关键——机遇。

数字渠道将继续改变一切

当我们开展在用户体验领域的工作时，企业网站是唯一的重要数字渠道，它们是试验品。而如今各种各样的数字渠道大量涌现，包括网站、外联网、手机应用程序以及平板应用程序都被紧密地整合进大部分公司的业务中，仅仅拥有这些渠道并不会成为你的独有竞争力，让你脱颖而出的是你如何使用这些渠道。

大范围提高基本可用性的公司将抓住一个巨大的机会。2011年年底，我们测试了我们的网站调研方法，在20个被测网站中，只有一家名叫“Orbitz.com”的分数算是合格，但是该网站本身甚至也存在一些严重的缺陷。而更糟糕的是，这些测试结果只能反应客户和潜在客户在使用个人电脑浏览网页时遇到的问题。当我们用日趋流行的平板电脑设备对这些网站进行测试时，我们发现了更多的问题，例如视频无法播放、翻转菜单无法打开等。这些公司只需要求它们的代理机构或数字设计团队遵照客户的需求和以人为本的设计原则进行调试，便可通过交易的易用性获得客户的青睐，那将会收获更高的销量和更多忠诚客户——无论客户使用的终端设备是什么。

一旦突破了这些基本的问题，企业就可以找到通过数据可视化来实现区分度的机会。随着数量庞大的个人财务、旅游选择、社交媒体以及客户其他生活领域的相关数据呈现指数级增长，他们会选择那些可以轻松应对这些信息的公司进行交易。例如，旅游搜索网站Hipmunk通过一目了然的简洁搜索模式，将较大阵列的航班和酒店选择为消费者简单呈现出来，在推出不久就成为有口皆碑的旅游网站。任何一家为客户提供复杂选择的公司，都可以借助一个类似的机会从这种冗杂的竞争中跳出来，它们只需要通过从供应商例如Tableau软件和Visually软件那里寻求抓取工具，或者通过与互动代理机构和数据可视化专家如R/GA公司进行合作就可以实现其数据方面的区分度。

人人互动将成为历久弥新的体验

如今的很多用户体验实践都源于人机互动的科学原则。因为这笔遗产让人有一种天然的倾向，会首先想到改善人与物之间的互动，例如，人与网站或者人机交互式语音应答（IVR）系统。然而，这些互动的改善其实还存在另一种机遇，这种机遇在各大公司都纷纷急于拥抱新时代的互动时被忽视，那便是重塑人与人之间的互动体验。

对那些在企业文化方面的实践做出努力的公司而言，这其实是一种机遇。一旦完成了这项工作，它们就会自然倾向于这种方式。它们的竞争对手是无法效仿的，除非它们也在招聘、入职、奖赏系统上有所革新，并将新的仪式和案例故事等实践加入到公司文化之中。

我们看到了当下那些拥有以客户为中心的企业文化的公司所创造的实例。例如，纽约的蓝色烟雾餐厅（Blue Smoke Restaurant），这家公司隶属于用户体验标志性企业丹尼·迈耶（Danny Meyer）的联合广场酒店集团（Union Square Hospitality Group）。它们会用7天的时间来培训服务员，每一天的培训内容都包括了一个重点区域和一个特定测试主题，例如读懂某张餐桌上每个人的肢体语言，学习如何调整互动的风格来满足这张餐桌上的具体需求——如果他们正在进行一场紧张的商务会谈，那么就试着让他们感到用餐环境所带来的轻松。

重塑的人人互动也将会成为电话接洽的一部分，美国运通就是一个早期的例子。正如我们在前面的章节中所提到的，美国运通利用其70%的电话客服中心的培训时间来训练员工的沟通技巧，例如“读懂”来电者的心声，并为其量身打造可以满足其需求的对话。积极在这方面下功夫的公司会比那些一直培训代理机构的员工鹦鹉学舌般重复预设对话的公司更有优势。

多渠道业务流程将会为所有渠道带来提升

公司的内部结构会自然变成孤岛，而那些孤岛往往是不同的渠道——例如网站、电话以及零售。但是，正如我们在这本书中所看到的，客户通过多种渠道来达到其目的。

从我们对那些采用了客户认知实践和设计实践的公司进行的描述中，你清楚地看到客户端对端的购买历程，然后可以连结其沿途的每一个接触点，创建一个连贯的、一致的体验过程。对于采用了用户体验原则的公司而言，这都是一个显而易见的机遇；相反，对那些没有采用用户体验原则的公司来说，这什么都不是。

围绕用户体验历程的多渠道业务流程，将会让企业比那些单渠道的公司获得更广阔的发展平台。这些企业也将创造出全新的跨渠道体验模式，例如我们之前描述的沃尔格林让客户在线预订处方药并到店取药的新型体验方式。这不仅让客户节省了大量时间，也让药剂师免除了同客

户一对一咨询的繁杂。

用户体验在新兴市场上的重要性

西方公司积极地对新兴市场展开研究，来确定消费者在这个市场中的需求是什么。而这也是一个正确的开始：满足需求是用户体验金字塔的基础。用户体验领导者会抓住机会向着金字塔的顶端不断前行，让自己的体验在这些新的文化语境中同样充满容易性和愉悦性。

大部分企业都希望可以在金砖四国（BRICs）——巴西、俄罗斯、印度和中国市场获得成功，而那些卓越的企业也将会抓住这次机会。一部分公司已经开始了这个历程。英杰华（Aviva）是一家全球性保险公司，其总部设在英国，已经开始了它的中国布局。诺基亚则是一家芬兰跨国通信公司，在印度等新兴市场展开了广泛的民族志研究，因为在那些地方，很少会有客户能买得起iPhone，然而却有很多网上银行通过短信发送信息。这些关于客户更容易接受什么产品的洞察，对那些西方公司而言异常重要——这些见解只能通过用户体验原则的多种实践措施来获得。如果它们没有采用这些原则和实践，那么它们就会将自己的市场拱手让给那些更了解当地客户所需的本地厂商了。

眼下，大多数西方公司刚刚开始考虑在新兴市场的用户体验领域系统地渗入。同时，一些公司已经致力于在成熟市场的用户体验领域中渐渐深入。2012年年初，中国的跨国制造商海尔集团（Haier Group）宣布计划将其亚洲总部迁往日本大阪。这是为什么呢？据其发布的新闻通稿称：“对我们而言，最重要的是更好地了解日本的消费者，并通过我们的本地化业务为他们提供高品质的设备，以满足其生活需求。”

接下来你需要做什么

让我们再回到第一章。欧迪办公用品的总裁凯文·彼得斯方才意识到，他希望门店经理来规范员工行为其实并不是为了帮助客户，事实上，是为了帮助门店经理本身。

当我们问凯文，这家门店的经理马克后来怎么样时，凯文的回答让我们非常惊讶。“那天，我正打算解雇他，”凯文回忆道，“但是他的一些见解让我觉得应该再给他一次机会。我跟他的区域经理和区域副总裁谈过此事后，决定为马克再提供一次机会。我对马克承诺我打算再给他一次机会，但是这要看他的表现。”

“那是一年前了。自从第一次探访马克的门店之后，我又去了3次，每一次都是愉快的消费体验。最终，他的门店成为我们全国客户服务质量最高的十大门店之一，而他12个月的销量也极为优秀。马克努力将关注点放在客户身上，而最终他也喜欢上了这样的工作，并完成得非常出色。”

这件事情也为我们吹响了鼓舞士气的号角，马克，这位一度成为糟糕用户体验代言人的人，大大地扭转了其门店的情况。不管你的公司内部在改善用户体验方面将会面临多么难以逾越的鸿沟，我们都希望这个案例可以鼓舞你。因为，就像马克一样，你必须做出一个重要的选择，即你是要在公司内部致力于改善用户体验现状，还是要回到常规业务中祈祷做到最好？

对于那些选择用户体验路径的人，我们希望可以为你提供一些最好的建议，帮助你实现转型——并不只在你的公司组织内部，同样也是给你个人的建议。

第一，请牢记这样的事实：你需要你的客户，远比他们需要你更甚。来吧，请写下来——“我需要我的客户，远比他们需要我更甚”——然后将这张纸贴在你能看到的地方，每天提醒自己一次。你可能会觉得你并不需要这样的提醒；或者贴一张座右铭是一件太过寻常的事情，并不会有什么显著的成效；抑或似乎是显得有点尴尬。但是请记住，全世界的各大公司每天都会忽视这一事实。而当它们盲目开展业务时，只会让客户离它们更远。

第二，思考公司存在的原因，这一点需要摆在首位。仔细思考公司的使命声明，几乎每家公司都会有这么一则声明，或者发布在它们的网站上让每个人都能看到，或者只是放在了内网上，仅供内部人士查阅。如果你有一段时间没有看到这个声明了，那么此刻就是重新审视这则声明的时刻了。因为无论贵公司是“为世界上的每一位运动员带来灵感与创新”的耐克，还是“为会员、连锁公司及他们的家人带来更为便捷的金融安全”的USAA，都在中心业务方面有一部分隐含的目标受众。了解这些客户是谁，以及你应该怎么做来满足他们的需求，就是你应该关注的重点。并且，从某种意义上来说，这可能还会让你觉得你的工作不仅是赚取薪水，而且还很有意义。

第三，花一些时间来想象作为你的客户应该是一种怎样的感受。如

果你有零售店，那么就去看看，在那里买一件你的产品或一样服务；或者去你的网站上，尝试寻找一个重要问题的答案。如果你在这个过程中遇到了问题，就打电话给你的电话客服中心，看看他们如何来解决这个问题。我们曾经建议无数人采用这种方式来检核自己公司的用户体验。他们公司的交易模式往往会让他们震惊不已，无论是其遗漏了重要信息的产品描述，还是电话客服中心对同一个问题给出了不同答案。如果你经常进行这项测试，那么你会对用户体验的重要性有一个根深蒂固的认识，并且你也会对某些具体的用户体验问题的解决优先级有一个明确的定位。

第四，让我们来聊聊你的客户。让他们成为你日常生活的一部分。当你在零售店时，告诉一位客户说你是一名店员或者也是一名普通消费者，你想知道他们在这次到店消费中是否找到了他们想要的东西，以及找到这样东西容易与否。刚开始这样问可能会有些尴尬，也有些客户会拒绝回答，但是也有很多人很乐意接受这个机会来提供自己的反馈。当我们告诉人们我们其实是在做一项关于用户体验的调研时，他们通常会自发地向我们描述一次他们曾经经历过的绝佳体验，或者告诉我们他们经常经历的体验，甚至也会告诉我们他们所经历的一次尤其糟糕的体验。如果贵公司并非实体店，那么就需要访问一下那些社交网站，人们会在脸谱网、推特以及消费者博客上对你的公司进行讨论。倾听来自客户的真实意见会让你切实了解他们的真实想法和感受。

第五，同你的一线员工交流。那些客户接口的员工——例如销售或者服务部门的员工——每天都在同客户打交道。他们倾听客户的问题，包括客户的困扰、挫折，以及最终满足需求的方式。这些员工能提出问题，因为他们会看到当前的形势；他们也能找到解决问题的方法；如果有人问起，他们也乐于分享这些东西。所以请去同他们交谈。试着同那部分做销售工作或电话客服的员工做朋友，最好可以和这两种类型的员工都有接触。每隔几周就跟他们沟通一次，问问他们从客户那里得到了什么反馈、他们有什么想法，以及他们会做些什么。仅仅需要花费几个小时的时间和偶尔一杯咖啡或者一顿午饭，你所换来的将会是关于公司用户体验更为广泛的洞察和一系列关于改善的想法。

第六，尝试为公司最重要的客户历程绘制一张用户体验生态图谱。我们在第三章里介绍了关于这张图谱的绘制方法——那么现在就留出一点时间来完成它吧。在你第一次尝试绘制这张图谱时是否完全精准其实

无关紧要。事实上，你所绘出的图谱可能并不准确。但是不要担心，仅是这样的尝试就会帮助你以一种来自客户的由外及内的观点来审视公司的一切。这会让你养成从根源处看问题的习惯，并让你把自己以及同事视作用户体验生态系统的一部分来进行反思。正如我们在第三章中提到的，这是揭示用户体验问题解决方案的关键。

第七，尝试通过构建一个简单的用户体验改善项目的商业案例，来联结起其中的各个节点。此前，你可能构建过其他的商业案例，但你可能还没有尝试为用户体验构建案例。当你这样做的时候，你就会慢慢将用户体验作为开展业务的一种方式来进行思考和讨论。这就会在你一路向前时给予你更多的自信，并在这个过程中招募优秀人才时更具有说服力。

当你遵循以上的建议时，你就会开始改变你的思维方式。随着时间的推移，你也会改变你关于公司、工作和同事的观点。这样的改变自然而然会发生——在你将客户置于业务的中心位置时，它会作为一个必然的结果出现。

如果你现在同我们一样对用户体验的重要性深信不疑，那么在用户时代，没有什么比把客户放在业务的中心位置更重要了，我们希望：你可以学会如何以一种由外而内的观点来看待问题，并运用这种观点来驱动对客户而言、对公司而言以及对你自身而言的良性转变。

更多资讯

如果您喜欢这本书的观点，并希望可以按照我们的建议付诸实践，这里有部分更深入的资源可以供您参考。

本书的网站是http://outsidein.forrester.com。该网站包括了很多比本书更为详尽的资料和数据，以及部分附件信息的链接。

您可以参阅本书作者和其他弗雷斯特用户体验分析师的博客：http://blogs.forrester.com/customer_experience或http://forr.com/CXblog。

您还可以在推特关注作者。哈雷的账号为：@hmanning，凯丽的账号为：@kerrybodine。弗雷斯特的官方账号为：@forrester。

希望寻求关于公司的用户体验策略和执行的帮助吗？我们和我们负责用户体验分析的同事会非常乐于同您展开合作。您可以关注http://www.forrester.com/CXhelp。我们会通过会议或研讨会的方式对您的用户体验成熟度进行评估，构建您的用户体验策略，提升您的数字渠道体验，绘制您的用户体验生态图谱，同您的客户共同创造具有突破性的体验，并构建用户体验指标。

如果您想预约本书作者进行讲座，或者您希望我们参与到您的活动中，请发送邮件至：speakersbureau@forrester.com。

图UT书S在ID版E I编N目（CIP）数据

体验为王 /（美）曼宁，（美）博丁著；高洁译. --2版. -- 北京：中信出版社，2016.10
书名原文：Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business
ISBN 978–7–5086–6575–7
I. ①体… II. ①曼… ②博… ③高… III. ①企业管理 - 销售管理 - 研究IV. ① F274
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第188669号

体验为王
著者：[美] 哈雷·曼宁 [美] 凯丽·博丁
译者：高洁
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub